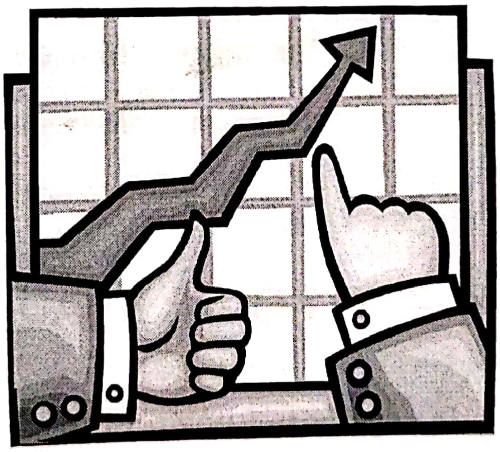
EVOLUTIV CONSULTANTS NETWORK

APAVITAL Iaşi

ELEMENTE ESENȚIALE DE MANAGEMENT



EVOLUTIV CONSULTANTS NETWORK

Cuprins:

Modulul 1 : EU CA MANAGER

1. **Ce este o organizație?**
2. **Ce este şi ce face un manager**
   - 2.1 Ce este un manager?
   - 2.2 Ce face un manager? – Rolurile manageriale ale lui Mintzberg
   - 2.3 Matricea eficacitate – eficiență
3. **Managementul secolului XXI**
   - 3.1 Impactul unei lumi în schimbare
   - 3.2 Impactul asupra managerului
   - 3.3 Frontierele organizaționale
   - 3.4 Înțelegerea mediului extern
4. **Tranziția spre management**
   - 4.1 Tensiunea jucător – manager
   - 4.2 Procesul de tranziție

Modulul 2 : PLANIFICARE ŞI CONTROL MANAGERIAL

5. **Planificarea şi controlul managerial**
   - 5.1 Misiunea şi valorile firmei
   - 5.2 Bucla de control
   - 5.3 Cum putem face față complexității
   - 5.4 Atenția acordată oamenilor

Scanned with OKEN Scanner

Modulul 3 : GRUP - ECHIPĂ

6. Cum să construieşti echipe eficiente

6.2 Ce este o echipă?

6.3 De ce o echipă? Un grup nu e bun?

6.4 Formarea echipei

6.5 Etapele formării formării

Modulul 4 : MOTIVAREA ECHIPEI

7. Cum motivează managerii

7.1. Importanța motivării

7.2. Teorii ale motivării bazate pe necesitățile umane şi satisfacerea lor

7.3. Rezultatele muncii şi teoria aşteptărilor

Modulul 5 : ~~MOTIVAREA ECHIPEI~~ Luarea deciziilor individuale și de echipă

8. Deciziile şi prioritizarea activitaților

8.1 Elaborarea rațională a deciziilor.

8.2. Responsabilitate şi delegare

8.3. Organizarea timpului şi stabilirea priorităților

8.4. Planificarea zilnică. Metoda FORTE

8.5 Trasează prioritățile, fii selectiv, deleagă sarcini !

Scanned with OKEN Scanner

1. CE ESTE O ORGANIZAȚIE ?

Introducere

In aceast capitol ne vom ocupa de organizații, o definiție a lor, cât şi prezentarea unui model de reprezentare a unei organizații. Sunt aspecte importante pentru că organizațiile vă influențează activitatea la locul de muncă şi, dacă vreți ca activitatea dumneavoastră de manager să fie eficace, este esențial să înțelegeți natura organizațiilor şi caracterul lor dinamic.

Obiective:

Obiectivele acestui capitol sunt:

- să înțelegeți că există percepții diferite asupra ideii de organizație;
- să definiți ce reprezintă o organizație;
- să cunoaşteți modelul diagramei de tip intrare-ieşire al unei organizații

În lumea de azi suntem *oamenii organizațiilor*!

Suntem născuți într-o organizație, o maternitate, suntem modelați şi controlați de diverse organizații, şcoli, universități şi guverne, viața noastră socială este condusă prin intermediul unor organizații, cluburi sportive, teatre, organizații religioase. Totuşi, organizația cu cea mai mare influență asupra noastră este locul nostru de muncă.

Şi totuşi ce înseamnă o *organizație*?

Cuvântul organizație este atât de comun, încât ați putea crede că este uşor de definit. Dar organizațiile îşi schimbă forma în funcție *de unde* le priveşti şi de momentul *când* le priveşti. Mai mult, ritmul schimbării presupune că multe organizații nu mai apar ca locuri stabile şi sigure, cu relații şi perspective previzibile.

Scanned with OKEN Scanner

Activitatea 1.1.

Să presupunem că primiţi un telefon de la cineva care ar vrea să vă viziteze organizaţia. Descrieţi ce consideraţi că ar trebui să-i arătaţi şi să-i explicaţi:

Să presupunem că aceeaşi solicitare este adresată fiecăruia din următoarele persoane.

- directorul dumneavoastră general
- o secretară
- un client

Descrieţi ce consideraţi că ar arăta şi explica vizitatorului:

Scanned with OKEN Scanner

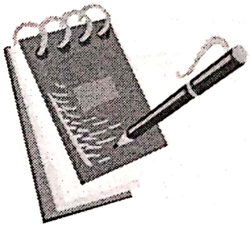
Aţi identificat acum una dintre problemele universale ale vieţilor organizaţiilor, cu care vă confruntaţi ca şi manager:

Organizaţiile înseamnă lucruri diferite pentru persoane diferite!

Chiar şi cei care lucrează în cadrul aceleiaşi organizaţii au percepţii diferite şi o vor descrie diferit.

Organizaţiile permit îndeplinirea obiectivelor care nu ar putea fi atinse prin eforturi proprii ale indivizilor. Organizaţiile apar în toate formele şi mărimile, dar trei factori există în toate:

- *oamenii;*
- *obiectivele;*
- *structura.*



O *definiţie* a ***organzaţiei*** poate fi:

Interacţiunea *oamenilor* pentru îndeplinirea *obiectivelor* în cadrul unei anumite forme de *structuri* formează baza unei *organizaţii*.

”Cereţi o imagine a organizaţiei şi probabil veţi primi o organigramă, cu căsuţele aşezate ordonat una sub alta. Organigrama ar trebui să arate numele şi funcţiile managerilor, dar puţine alte lucruri despre organizaţie, nimic despre produsele, procesele sau clienţii săi, poate nici măcar tipul său de activitate. De fapt, folosirea de organigrame pentru a vizualiza o companie este ca şi cum ai utiliza o listă a oficialităţilor locale ca să te orientezi într-un oraş.” (Mintzberg şi Van der Heyden)

Problema este deci cum să creezi *un mod dinamic de înţelegere a organizaţiilor*!

Ele sunt formate din ***structuri*** şi ***procese*** definite în mod formal. În accepţiunea sa cea mai generală, structura este relativ stabilă şi neschimbătoare, în timp ce procesele se referă la evenimente în mişcare care au loc pe fundalul structurii. Astfel, când ne gândim la organizaţii trebuie să ne concentrăm atât asupra structurii, cât şi

Scanned with OKEN Scanner

asupra proceselor, cele două aspecte fiind interconectate şi interdependente.

Organizațiile au structuri şi procese atât *formale*, cât şi *informale*.

Sistemele informale pot fi foarte puternice şi pot avea efecte atât pozitive, cât şi negative asupra unei organizații. Uneori oamenii adoptă măsuri informale pentru a rezolva problemele create de inflexibitatea proceselor formale. De exemplu, dacă o procedură de luare a deciziilor implică prea multe persoane, cel care are nevoie de o aprobare poate aborda în mod informal persoana care are ultimul cuvânt, pentru a economisi timp. Totuşi, această acțiune va avea consecințe pentru managerii implicați în proces.

Pentru a răspunde acestor necesități variate oamenii au creat organizații, fie ele companii de afaceri, agenții guvernamentale, instituții educaționale sau asociații voluntare.

În figura de mai jos este prezentat printr-o *diagramă de tip intrare-ieşire* modelul simplificat al oricărui tip de organizație:

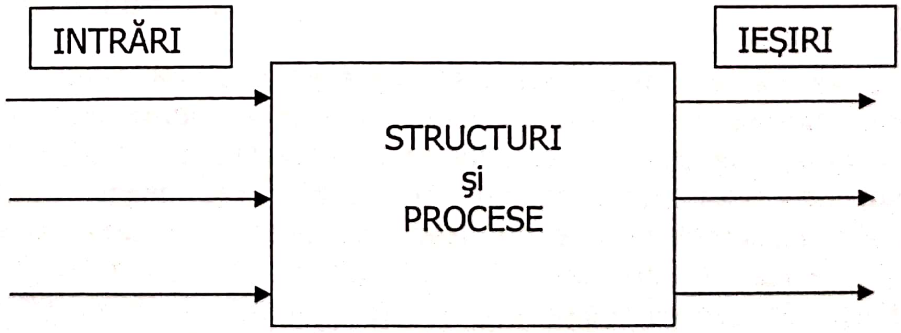


Figura 1.1. Diagrama de tip intrare-ieşire al unei organizații

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

✍ Activitatea 1.2.

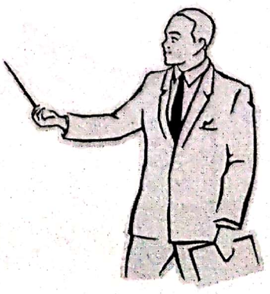
Exemplificaţi tipuri de *intrări* şi *ieşiri* în şi din procesele şi structurile organizaţionale:

Intrări :

Ieşiri :

Toţi cei care lucrează într-o organizaţie, indiferent de ce tip ar fi ea, consumă resurse – sau intrări – în desfăşurarea activităţilor care generează producţia tangibilă, concretă (bunuri şi servicii) şi rezultatele intangibile, abstracte.

Un manager deţine o oarecare responsabilitate de supraveghere a utilizării resurselor (oameni, materiale, utilaje şi echipamente), pentru a produce bunurile, serviciile şi beneficiile pe care şi-a propus să le realizeze organizaţia. Este una din componentele esenţiale ale activităţii unui manager, să gestioneze transformarea resurselor (intrări) în bunuri şi servicii (ieşiri) care duc la rezultate (clienţi mulţumiţi, profituri, utilizatori satisfăcuţi şi aşa mai departe). Acest lucru este exprimat, în termeni mult simplificaţi, în Figura 1.1.



2. CE ESTE SI CE FACE UN MANAGER

Cuprins

Ce este un manager ?

Ce face un manager? – Rolurile manageriale ale lui Mintzberg

2.3 Matricea eficacitate – eficienţă

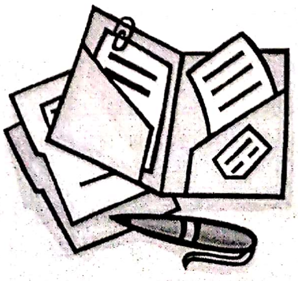
Introducere

In aceast capitol vom analiza munca unui manager din mai multe perspective. Vom cunoaşte o definiţie a managementului şi vom observa diferitele roluri pe care trebuie să le îndeplinească un manager. Vom afla cum este afectată munca dumneavoastră de parametrii: *eficacitate* şi *eficienţă*.

Obiective

Obiectivele acestui capitol sunt:

- să analizaţi diferitele abordări ale definiţiei mangerului şi a managementului;
- să identificaţi care sunt rolurile îndeplinite de manageri;
- să cunoaşteţi un instrument de analiză a activităţii manageriale şi organizaţionale: matricea eficacitate-eficienţă



2.1. Ce este un manager ?

Este posibil să vă fi adresat deja o asemenea întrebare !

Poate veți fi tentat să răspundeți: "*Este cel care conduce!*". Răspunsul ar putea fi bun, dar oare este suficient ?

- **MANAGEMENT** provine din limba engleză de la verbul "to manage = a conduce, a administra, a te descurca, a mânui", iar în DEX este definit ca:

- *activitatea şi arta de a conduce;*
- *ansamblul activităților de organizare, de conducere şi de gestiune a întreprinderilor;*
- *ştiința şi tehnica organizării şi conducerii unei întreprinderi.*

- **MANAGER** poate fi definit ca fiind "*cel care administrează resursele avute la dispoziție pentru obținerea rezultatului dorit*".

sau, o altă definiție poate fi:

Persoana din cadrul unei organizații care îşi îndeplineşte sarcinile prin intermediul celorlalți, dar poartă responsabilitatea realizării acelor activități.

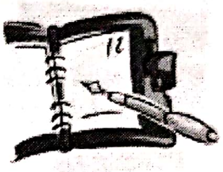
Pentru Peter Drucker **esența managementului** decurge din:

- Lucrul cu şi prin intermediul altor persoane. Managementul, prin definiție, nu poate fi practicat în mod izolat. Ca manager, eşti răspunzător de calitatea muncii altora; eşecul lor este şi al tău.
- Integrarea şi îmbunătățirea performanței celorlalți. Managementul nu înseamnă doar a lucra cu alte persoane, ci şi a fi sigur că performanțele lor sunt integrate şi îmbunătățite corespunzător – adică

Scanned with OKEN Scanner

fac ceea ce trebuie, exact cum trebuie şi reuşesc să-şi sporească nivelul de performanţă.

- Facilitarea dezvoltării, schimbării şi învăţării. Managementul este dinamic şi stimulează creşterea, permiţând dezvoltarea şi schimbarea. Deci procesul de imbunătăţire a performanţei nu poate fi separat de cele de învăţare şi de dezvoltare a indivizilor (inclusiv a managerilor), a echipelor şi a organizaţiilor.



Aceste trei componente furnizează un cadru simplu pentru identificarea, integrarea şi clasificarea multiplelor aşteptări şi cerinţe referitoare la ceea ce ar trebui să facă un manager.

Scanned with OKEN Scanner

2.2. Ce face un manager ? – Rolurile manageriale ale lui Mintzberg

Indiferent dacă sunteţi nou în funcţia de manager, dacă aveţi experienţă sau dacă doar vă pregătiţi să ocupaţi în viitor o asemenea funcţie, sunteţi desigur conştient că managementul solicită anumite aptitudini şi competenţe.

S-ar putea să aveţi impresia că presiunea exercitată asupra dumneavoastră în activitatea zilnică nu vă prea lasă libertatea să analizaţi ceea ce faceţi. S-ar putea să simţiţi că răspundeţi unei game largi de solicitări şi că nu aveţi atât de mult control asupra muncii dumneavoastră pe cât aţi dori.

Să ştiţi că nu sunteţi singurul care simte aşa ceva: într-un moment sau altul toţi managerii se tem că sunt slab pregătiţi pentru ceea ce li se cere să facă şi se întreabă întruna dacă procedează sau nu aşa cum trebuie.

De-a lungul anilor, foarte mulţi specialişti au încercat să analizeze această lume derutantă, încercând să dea un sens contradicţiilor şi presiunilor caracteristice pentru marea majoritate a posturilor manageriale. Un asemenea specialist este Mintzberg, care, încă din anii '70, s-a arătat preocupat de fragmentarea din ce în ce mai pronunţată a muncii managerului (Mintzberg, 1973).

Analiza pe care a făcut-o activităţii manageriale începea cu o întrebare simplă "*De ce* fac managerii ceea ce fac?" Răspunsul la întrebare se baza pe ideea că managerii sunt obligaţi să îndeplinească o gamă largă de *roluri*. Mintzberg a identificat zece roluri, pe care le-a grupat în trei categorii:

INTERPERSONALE

DECIZIONALE

INFORMAŢIONALE

A. ROLURI INTERPERSONALE

reprezentant: datorită autorităţii sale formale, şi a poziţiei simbolice, reprezintă organizaţia atât în faţa subalternilor (participă la diferite acţiuni sociale, sărbători personale ale subalternilor etc.), cât şi în faţa clienţilor, furnizorilor.

lider: îmbină nevoile organizaţiei cu cele ale persoanelor individuale pe care le conduce (este un liant sau mediator între ceea ce doreşte organizaţia şi aspiraţiile subordonaţilor).

legătură: se referă la relaţiile pe care le are cu ceilalţi manageri (managerul trebuie să-şi menţină o întreagă reţea de relaţii şi contacte în interiorul şi exteriorul organizaţiei).

B. ROLURI INFORMAŢIONALE

monitor: managerul este persoana cheie în ceea ce priveşte strângerea de informaţii despre evenimente interne şi externe care pot fi folositoare în activitatea sa sau a echipei sale.

purtător de cuvânt: managerul trebuie să dea informaţii despre organizaţie unor persoane din exteriorul acesteia, atât pentru marele public, cât şi pentru persoanele cu rol decizional.

difuzor: după strângerea informaţiilor prin activitatea de monitorizare şi prelucrare a lor, managerul le transmite (direcţionează) către cei ce au nevoie de ele.

C. ROLURI DECIZIONALE

antreprenor: managerul ia tot timpul decizii, cu atât mai mult când este vorba de schimbări în mersul organizaţiei sau al compartimentului respectiv. Practic, el iniţiază, coordonează şi duce la îndeplinire măsurile necesare.

negociator: reprezintă "o exploatare a resurselor în timp real". Un manager trebuie să negocieze contracte cu clienţi şi furnizori, obiectul activităţii sale cu managerul său, resursele de care are nevoie el şi echipa, structura departamentului său, etc.

factor de soluţionare a perturbărilor: în acest caz, managerul ia decizii care decurg din evenimente imprevizibile şi care în general nu sunt sub controlul său.

factor de alocare a resurselor: trebuie să ia decizii în legătură cu alocarea resurselor financiare, umane, de timp, echipamente etc. Prin aceste decizii, managerul programează munca şi autorizează acţiunile.

Scanned with OKEN Scanner

✍ Activitatea 2.2.1.

Gândiţi-vă la sarcinile pe care le-aţi îndeplinit în ultimul timp şi înregistraţi activităţile în rolul corespunzător. Ce fel de roluri vă caracterizeaza? De ce? Exemplificaţi !

A. ROLURI INTERPERSONALE

REPREZENTANT	LIDER	LEGĂTURĂ

B. ROLURI INFORMAŢIONALE

PURTĂTOR DE CUVÂNT	DIFUZOR	MONITOR

C. ROLURI DECIZIONALE

ÎNTREPRINZĂTOR	NEGOCIATOR

FACTOR DE ALOCARE A RESURSELOR	FACTOR DE SOLUŢIONARE A PERTURBĂRILOR

Scanned with OKEN Scanner

Concluzii:

Mintzberg consideră că rolurile informaţionale sunt esenţiale: managerii sunt cei care evaluează informaţiile primite. Îndeplinindu-şi rolurile interpersonale, ei strâng informaţii, iar prin cele decizionale, folosesc informaţiile respective în practică. Mintzberg nu a pretins însă că una sau alta dintre faţetele activităţii ar fi mai importantă decât celelalte. Motivele sunt :

1. *importanţa relativă a fiecărui rol se modifică şi în timp, şi de la un post la altul*;
2. *rolurile se suprapun parţial şi nu sunt clar delimitate*.

Mintzberg recunoaşte că rolurile unui manager pot varia foarte mult în funcţie de condiţiile şi de mediul în care lucrează acesta. Aici trebuie să subliniem o idee foarte importantă:

nu există un mod unic şi perfect pe care să-l urmeze managerii în orice situaţie !

Scanned with OKEN Scanner

Ceea ce se potriveşte în unele condiţii poate să fie nepotrivit în altele. Vom numi această perspectivă asupra managementului **abordarea conjuncturală.**

Libertatea pe care o are un manager de a-şi concepe combinaţia proprie de roluri face ca managementul să nu fie reductibil la un set de afirmaţii şi indicaţii ştiinţifice.

Managementul, în esenţa sa, este o artă!

Ca manager încercaţi să învăţaţi tot timpul cât mai multe despre situaţia în care vă aflaţi. Puteţi să studiaţi felul în care vă comportaţi şi în care vă desfăşuraţi activitatea. Acest lucru poartă numele de *"practică reflexivă"* şi semnifică faptul că puteţi învăţa reflectând la ceea ce faceţi: ce anume a mers bine? Ce am greşit? Care sunt cauzele acestor rezultate?

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

2.3. Matricea eficacitate – eficiență

Managerii care vor să-şi îmbunătăţească performanţa trebuie să-şi analizeze atât *eficacitatea* cât şi *eficienţa.*

- Eficacitatea înseamnă să realizezi *ceea ce trebuie.*
- Eficienţa înseamnă să realizezi *aşa cum trebuie*, adică utilizând minimum de resurse.

Acest lucru se poate analiza prin **Matricea eficacitate – eficiență** din Figura 2.2.1*:*

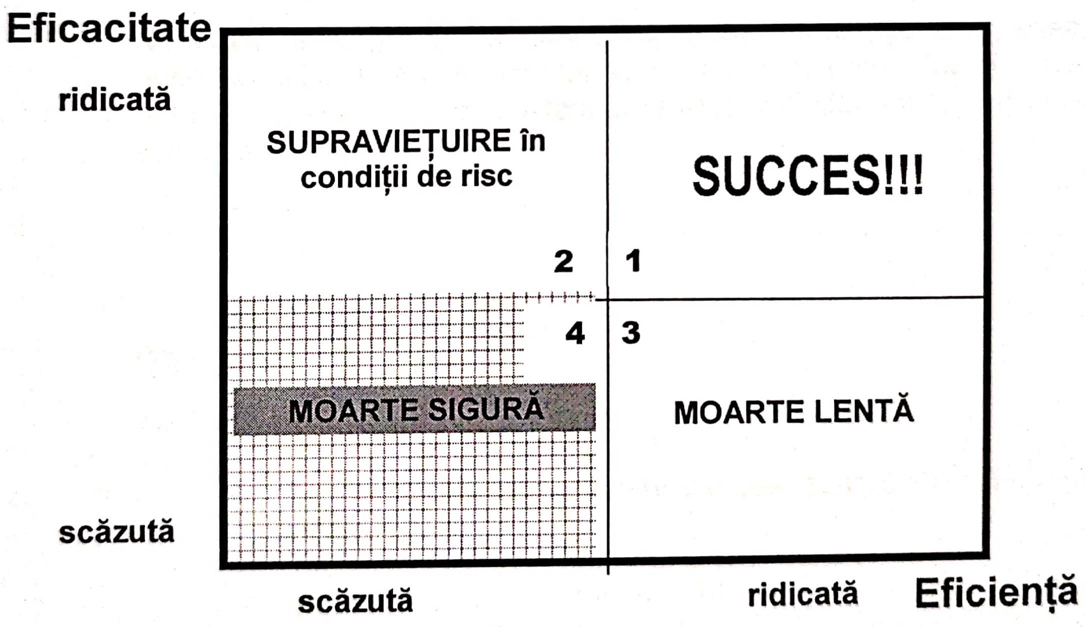


Figura 2.2.1. Matricea eficacitate-eficiență

Pentru a avea succes, trebuie să fiţi atât eficace, cât şi eficient. Un manager eficace şi eficient întocmeşte planuri, exercită control, organizează, îi conduce pe alţii, comunică şi se adaptează schimbărilor.

3. MANAGEMENTUL SECOLULUI XXI

Cuprins

3.1. Impactul unei lumi în schimbare

3.2. Impactul asupra managerului

3.3. Frontierele organizaţionale

3.4. Înţelegerea mediului extern

Introducere

Nu există un singur tip de management care să funcţioneze perfect în orice condiţii. In aceast capitol vom afla cum este afectată munca dumneavoastră de mediul extern organizaţional aflat într-o permanentă schimbare.

Obiective

Obiectivele acestui capitol sunt:

- Să identificaţi câteva dintre cauzele schimbărilor din mediul extern.
- Să înţelegeţi ce impact au aceste schimbări asupra dumneavoastră, ca şi manager.
- Să ştim să delimităm frontierele organizaţionale.
- Să vedeţi ce reprezintă mediul extern pentru a reuşi să-l ţineţi sub observaţie.

3.1. Impactul unei lumi în schimbare

Înţelegeţi, cu siguranţă, că organizaţia dumneavoastră este expusă continuu schimbărilor din mediul ei extern şi că ritmul schimbărilor respective este tot mai mare. Prin mediu înţelegem toţi factorii externi în raport cu organizaţia.

Cauzele schimbării

Fiecare organizaţie este afectată altfel de schimbare. Prin urmare, organizaţia în care lucraţi are propriile ei probleme specifice de receptivitate faţă de factorii de mediu. Totuşi, putem afirma că majoritatea organizaţiilor sunt expuse mai mult sau mai puţin unuia sau mai multora dintre factorii următori:

- ***Schimbările din tehnologia informaţională şi de comunicaţii.*** Îmbunătăţirea comunicării a înlăturat barierele spaţiului şi timpului şi a micşorat distanţele din lumea afacerilor. Tehnologia informaţională îi permite organizaţiei să automatizeze o gamă largă de activităţi de rutină.

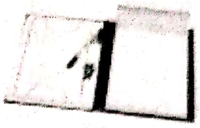
- ***Abandonarea multor restricţii impuse de stat.*** În multe ţări, guvernele au redus restricţiile impuse organizaţiilor de afaceri, permiţând astfel o lărgire a formelor de proprietate şi privatizând multe întreprinderi de stat, pentru a facilita mişcarea bunurilor, oamenilor şi banilor.

- ***Globalizarea.*** Ca rezultat al progresului tehnologiei informaţionale şi a reducerii restricţiilor, majoritatea sectoarelor productive şi de servicii operează la scară internaţională.

- ***Concurenţa.*** Libertatea tot mai mare a comerţului transfrontalier a dus la intensificarea concurenţei. În multe sectoare, echilibrul puterii s-a schimbat, puterea trecând de la furnizor, la consumator.

- ***Organizarea muncii.*** Atitudinea faţă de modul de organizare a muncii continuă să se schimbe. Au fost realizate structuri manageriale mai participative, întrucât angajaţii îşi doresc o mai mare flexibilitate şi receptivitate. Aceasta duce la înlocuirea structurilor ierarhice tradiţionale cu altele, mai plate, şi la recurgerea pe scară tot mai largă la contractarea lucrărilor în afara organizaţiei.

Scanned with OKEN Scanner



Drept consecință a acestor schimbări, lumea managementului este cu totul alta la începutul mileniului trei. Schimbările îi supun pe manageri unor presiuni noi, dar, pe de altă parte, le creează şi noi oportunități. Astfel se creează o anumită tensiune, despre al cărei impact asupra muncii managerului vom discuta în capitolul următor.

Scanned with OKEN Scanner

3.2. Impactul asupra managerului

Organizaţie este forţată să se adapteze schimbărilor din mediul ei, iar aceste schimbări reverberează şi sunt resimţite de toţi angajaţii. Ele pot avea forma unor restructurări, a reducerii eşaloanelor manageriale, a deciziei de a apela pentru unele lucrări la furnizori din afară, a schimbării modului de organizare a muncii.

Multe dintre adaptările la mediu sunt percepute de manageri ca *negative*: *creşterea volumului de muncă, reducerea perspectivelor de avansare în carieră.* Alte schimbări sunt considerate *pozitive*: de exemplu *creşterea autonomiei* şi *implicarea mai profundă în problemele de strategie.*

Să vedem acum care sunt aspectele tensiunii pe care am menţionat-o mai sus:

- ***Creşterea volumului de muncă.*** Nu este nici un dubiu că este vorba de o problemă majoră pentru mulţi manageri. Numărul de manageri a fost redus ca urmare a aplatizării structurilor, dar în multe cazuri modul de organizare a muncii nu a fost schimbat corespunzător. Consecinţa inevitabilă este că oamenii au mai mult de muncit. Dacă tendinţa semnalată se menţine pentru o perioadă mai îndelungată de timp, se poate ajunge la stres, probleme familiale sau de sănătate şi reducerea performanţei.

- ***Creşterea sferei de control a managerului.*** Tot ca rezultat al aplatizării structurii, managerii capătă o sferă de control tot mai amplă: mai mulţi oameni în subordine, mai multe resurse, mai multe responsabilităţi. Aceasta poate spori satisfacţia şi interesul unui manager. Dar ca să se întâmple aşa, creşterea sferei de control trebuie însoţită de delegare sau de un proces de *împuternicire*, care să reducă întrucâtva elementele de control şi supervizare ale muncii managerului. În plus, este nevoie de instruirea şi dezvoltarea profesională a managerului, ceea ce produce uneori un decalaj în timp între momentul realizării restructurării şi momentul în care sunt însuşite aptitudinile necesare.

- ***Roluri manageriale mai puţin specializate.*** În timp ce, în trecut, mulţi manageri trebuiau să fie, în acelaşi timp, şi specialişti în domeniile lor tehnice sau funcţionale, în organizaţiile cu structuri mai plate ei trebuie să acţioneze ca nişte *generalişti*, însărcinaţi cu conducerea oamenilor, administrarea banilor, alcătuirea bugetului şi întocmirea de prognoze.

Scanned with OKEN Scanner

- ***Accentul mai mare pe performanţă***. Culturile organizaţionale tind să se concentreze tot mai mult asupra performanţei. În cazul organizaţiilor comerciale, acesta este răspunsul cel mai răspicat ce se poate da creşterii concurenţei. Globalizarea exercită presiuni serioase asupra organizaţiilor mai puţin eficiente, iar în sectorul public presiunile politice au dus la creşterea nivelului răspunderii pentru rentabilitate şi eficienţă.

- ***Dubla presiune.*** Managerul este expus simultan unei presiuni sporite de jos în sus, din cauza creşterii sferei sale de control, şi de sus în jos, pentru că i se cere să aibă performanţe mereu mai bune şi să-şi îndeplinească obiectivele.

- ***Împuternicirea.*** Micşorarea numărului de niveluri ierarhice le aduce managerilor ceva mai mult control asupra muncii lor, mai multă libertate de decizie şi mai multe oportunităţi de a participa la soluţionarea problemelor, la inovare şi la formularea strategiilor.

- ***Perspectivele de carieră.*** Se simte pe o scară tot mai largă că siguranţa locurilor de muncă este în declin, iar perspectivele de promovare în carieră sunt mai incerte.

- ***Impactul asupra stilului de viaţă.*** Alături de diminuarea siguranţei locului de muncă, creşterea numărului de ore lucrate şi accentul tot mai mare ce se pune pe răspunderile personale şi pe performanţă au avut un impact major asupra stilului de viaţă. Aspectul pozitiv este însă că, pentru manageri, nivelurile veniturilor şi standardele de viaţă sunt mai înalte decât până acum. Aşadar nu este deloc surprinzător că mulţi manageri se simt derutaţi când este vorba de rolul pe care îl au. Aşteptările pe care le nutresc ceilalţi de la ei sunt fundamental schimbate. Ei au mai multă putere şi independenţă în acţiune, se confruntă cu mai multe provocări, îşi asumă mai multe răspunderi. În plus, însă, ei sunt expuşi mai multor presiuni, au nevoie de noi aptitudini şi sunt mai puţin siguri de cariera lor.

Scanned with OKEN Scanner

3.3. Frontierele organizaţionale

Înţelegerea rolului de manager pe care îl deţineţi în cadrul organizaţiei dumneavoastră, este un lucru important şi util – dar nu şi suficient. Ceea ce determină mărimea şi funcţiunile organizaţiei dumneavoastră este relaţia ei cu mediul.

Organizaţia dumneavoastră nu-şi duce existenţa în izolare – ea face parte dintr-o reţea vastă şi complexă de clienţi, furnizori, concurenţi şi factori de reglementare. În plus, este supusă capriciilor economiei, tendinţelor de evoluţie socială şi politică, precum şi inovaţiei tehnologice.

Putem reprezenta această idee sub forma a trei tipuri de mediu (vezi Figura 3.3.1):

Mediul intern este cel care conţine personalul, resursele materiale şi financiare din interiorul organizaţiei. Despre mediul intern se spune (într-o viziune oarecum optimistă) că este un mediu pe care managerii îl pot controla.

În **mediul extern apropiat** *sau* **operaţional** sunt incluşi clienţii (cumpărători de bunuri sau beneficiari de servicii), executanţii de contracte, furnizorii şi concurenţii. Aceştia nu pot fi controlaţi de manageri, dar pot fi influenţaţi.

Mediul extern îndepărtat se referă la acei factori care nu pot fi nici controlaţi, nici influenţaţi din interiorul organizaţiei. Ne vom referi la ei utilizând acronimul STEEP, desemnând factorii sociali, tehnologici, economici, de mediu şi politici. (Probabil că aţi mai întâlnit şi alte acronime pentru acest gen de factori.) În capitolul de faţă ne vom concentra asupra relaţiilor dintre organizaţii şi mediul lor îndepărtat.

Scanned with OKEN Scanner

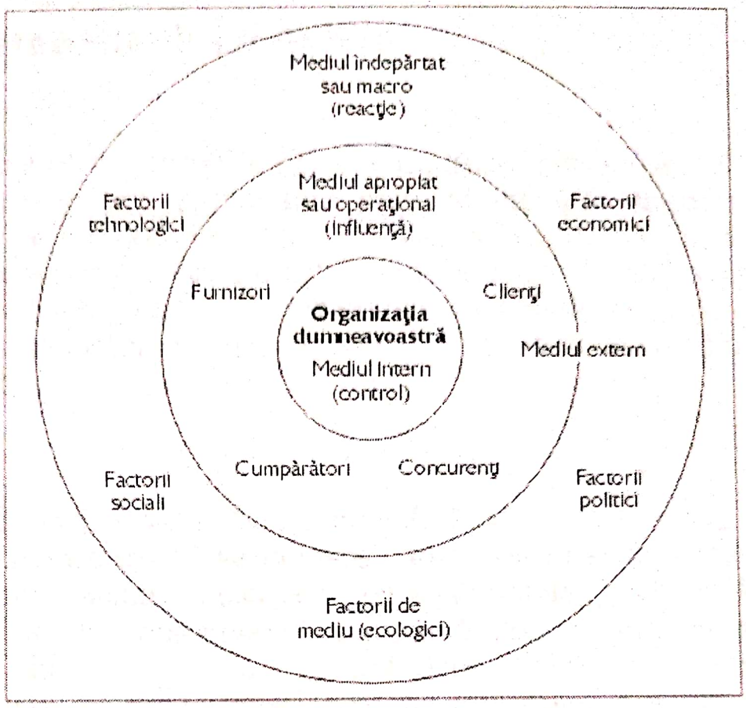


Figura 3.3.1. Un model al mediului unei organizații

Suntem cu toții conştienți că organizațiile diferă între ele din punctul de vedere al propriilor structuri şi relații. Printre aceste diferențe se numără şi frontiera care desparte mediul lor intern de cel extern. De exemplu:

✓ Compania Marks & Spencer exercită controlul asupra tuturor punctelor sale de vânzare cu amănuntul din Marea Britanie, pe când producătorii de bunuri care poartă marca fabricantului (cum ar fi Nestlé şi Heinz) îşi vând produsele prin intermediul detailiştilor.

✓ BMW produce cu forțe proprii majoritatea motoarelor, pe când Ford procedează, în general, la achiziționarea lor din afară.

✓ Unele autorități locale şi municipalități prestează servicii cum ar fi colectarea gunoiului utilizând personal propriu, pe când altele apelează la prestatori externi pe bază de contract.

3.4. Înțelegerea mediului extern

Ştim cu toţii că organizaţiile noastre au trecut prin multe schimbări în ultimii ani. De fapt, schimbarea pare să fie fără sfârşit: nici n-am terminat bine o reorganizare sau o inițiativă majoră, că apare alta. Dar ce anume determină aceste schimbări? Studiile făcute asupra multor organizații indică faptul că majoritatea schimbărilor sunt reacții la acțiunea unor factori din mediul extern, în particular din mediului extern îndepărtat.

Cauzele specifice ale schimbărilor diferă de la caz la caz, dar este posibil ca printre ele să se numere variații ale ratei dobânzii sau ratei de schimb valutar, politicile guvernamentale, noi reglementări, schimbări în comportamentul cumpărătorilor, introducerea de noi tehnologii etc. Chiar dacă impactul este resimțit prin schimbări în mediul intern al organizației (cum ar fi fuziuni, preluări de firme, restructurarea organizației), acestea se produc probabil ca răspuns la acțiunea factorilor externi.

Acest lucru ne pune în fața unuia dintre marile **paradoxuri ale vieții organizaționale:** impactul major asupra viitorului organizațiilor derivă din schimbările produse în mediul extern (atât apropiat, cât şi depărtat), dar cu toate acestea cea mai mare parte a timpului şi eforturilor manageriale se dedică mediului intern. Ca manageri, ne ocupăm de ceea ce este aproape, imediat şi intern. În parte, acest lucru se întâmplă fiindcă mediul extern este dificil de înțeles şi ne ferim de lucrurile cu care nu suntem familiarizați.

La polul opus, *voința conştientă de a privi dincolo de frontierele unei organizații se poate dovedi o sursă importantă de succes.* Importantă este **atitudinea proactivă**. Pentru a avea succes organizațiile trebuie să anticipeze tendințele din mediul extern şi să se poziționeze în aşa fel încât să abordeze ocaziile favorabile şi situațiile dificile de o manieră mai degrabă proactivă decât reactivă.

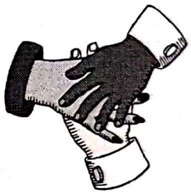
Schimbările produse în mediul extern pot, aşadar, să fie considerate atât amenințări, cât şi surse de oportunități pentru organizații. În consecință, *managerii care pot să înțeleagă şi să-şi țină sub observație mediul extern au mai multe şanse să fie eficace* !

Scanned with OKEN Scanner

Pentru a putea face acest lucru, este important să înţelegeţi factorii care alcătuiesc mediul extern şi să încercaţi să înţelegeţi tendinţele în evoluţia lor. Chiar dacă nu sunteţi în postura de a influenţa modul în care organizaţia dumneavoastră răspunde mediului extern, înţelegerea tendinţelor vă poate ajuta să gestionaţi reacţia organizaţiei.

Ne vom ocupa de mediul extern îndepărtat şi de gama factorilor externi care pot influenţa organizaţia.

Vom explora în continuare modelul utilizat pentru analiza *mediului extern*, denumit, de obicei, analiza **STEEP** (acronim pentru factorii **S**ociali, **T**ehnologici, **E**conomici, de mediu sau **E**cologici şi **P**olitici). Factorii STEEP formează acea parte a mediului extern îndepărtat asupra căreia managerul nu poate avea decât o influenţă foarte slabă – şi cu atât mai puţin control.



Factorii sociali

Factorii sociali care sunt susceptibili să aibă efect asupra organizaţiilor sunt schimbările demografice, modelele de muncă, structura familiei, modelele de consum şi rolurile atribuite celor două sexe.

Schimbările demografice

În Occident, atât rata natalităţii cât şi cea a mortalităţii se află în scădere (fenomen caracteristic societăţilor bogate şi mature). În consecinţă, până în anul 2010 aproximativ un sfert din populaţia Europei occidentale va fi alcătuită din persoane de peste 65 de ani şi mai puţin de un sfert din populaţie va fi alcătuită din oameni sub 20 de ani, comparativ cu o treime în 1970. Până în 2010, peste trei pătrimi din venitul disponibil în Europa occidentală va aparţine oamenilor în vârstă de peste 50 de ani.

Această îmbătrânire a populaţiei are efect asupra cererii de bunuri şi servicii, precum şi asupra mărimii şi structurii forţei de muncă. Astfel, industriile producătoare de confecţii şi activităţile de recreere care se adresează tinerilor se vor confrunta cu situaţia unei scăderi a numărului de clienţi, pe când piaţa bunurilor şi serviciilor pentru vârstnici va creşte (lucru valabil nu numai pentru căminele destinate pensionarilor, ci şi în cazul pieţei vacanţelor şi a altor activităţi de recreere).

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Modelele de muncă

Natura muncii s-a schimbat şi continuă să se schimbe. Puţini dintre cei care intră azi pe piaţa muncii se aşteaptă la o slujbă pe viaţă la acelaşi angajator, iar carierele profesionale vor consta în mai multe locuri de muncă şi perioade frecvente de şomaj. A avut loc o creştere substanţială a numărului de posturi cu normă parţială, cele mai multe dintre ele fiind ocupate de femei. În majoritatea ţărilor europene, proporţia numerică a femeilor care au o slujbă remunerată este acum similară cu cea a bărbaţilor.

Structura familiei

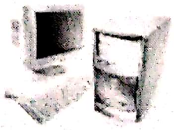
Au apărut schimbări semnificative şi în stilul vieţii de familie. Familia tradiţională alcătuită din doi părinţi şi unul sau mai mulţi copii nu mai este reprezentativă. De fapt, reprezintă mai puţin de o pătrime din totalul familiilor din ţărilor europene.

Modelele de consum

Declinul înregistrat în structurile sociale tradiţionale (clasă, religie, familie) a condus la mai multă mobilitate şi libertate de alegere. Unul din rezultate a fost apariţia "consumului ca expresie a stilului de viaţă", în care oamenii se exprimă prin comportamentul lor de cumpărare şi consum. Una dintre manifestările acestui fenomen este importanţa mărcilor comerciale în determinarea comportamentului de cumpărare: cumpărătorii aleg mărcile în ideea de a-şi construi propria identitate.

Rolurile atribuite celor două sexe

Rolul femeilor s-a schimbat substanţial în ultimele decenii. Femeile au reuşit să obţină muncă remunerată, dar au avut mai puţin succes în a reduce munca neremunerată pe care o fac. Ele sunt adesea angajate pe posturi plătite mai slab şi cu mai puţine beneficii suplimentare nesalariale decât bărbaţii şi se află tot mai mult în postura de a munci atât la serviciu, cât şi acasă, îngrijindu-şi părinţii vârstnici şi copiii.



Factorii tehnologici

Nu pot exista decât puţini oameni ale căror vieţi să nu fi fost influenţate de tehnologia informaţiei şi este un fapt cert că aceasta evoluţie a schimbat pentru totdeauna structura şi natura muncii. Nu pretindem să ştim unde ne va conduce această revoluţie informaţională; dar putem avea încredere că va fi vorba de un univers al muncii şi existenţei substanţial diferit de cel în care am crescut noi.

Scanned with OKEN Scanner

Decât să ne lansăm în profeţii despre locul unde ne va duce tehnologia informaţiei, credem că este mai util să ne concentrăm atenţia asupra procesului de schimbare tehnologică şi a efectelor lui:

- ✓ Natura multor servicii interne a fost transformată. Multe activităţi tradiţionale, cum ar fi cea de secretariat, contabilitate primară, planificare a producţiei şi control al creditelor, se bazează acum exclusiv sau în foarte mare măsură pe sisteme informatice.

- ✓ La nivel de organizaţie are loc şi un fenomen de marginalizare. Unele progrese tehnologice conduc la schimbări fundamentale ale modului în care sunt furnizate produsele sau serviciile. Când noua tehnologie devine normă la nivel de ramură, organizaţiile care nu reuşesc s-o adopte se află într-o poziţie de grav dezavantaj.

- ✓ Tehnologia informaţiei creează ramuri noi de activitate economică nu doar în domeniul echipamentelor de tehnică de calcul, al programelor de calculator şi al telecomunicaţiilor, ci şi în ceea ce înseamnă iniţiativele de afaceri care sunt posibile exclusiv datorită noii tehnologii. În această categorie intră domeniul comerţului electronic, precum şi multele companii care pătrund în activităţi tradiţionale – cum ar fi asigurările şi operaţiunile bancare – construindu-şi de la bun început structura operaţională exclusiv pe baza informaţiei şi a comunicaţiilor electronice.

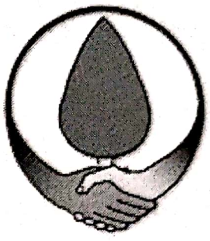
Factorii economici

Suntem cu toţii conştienţi de relevanţa mediului economic: este important şi volatil. Mediul economic influenţează organizaţiile prin intermediul mai multor factori, cum ar fi:

- ✓ rata de creştere economică;
- ✓ ratele dobânzii;
- ✓ inflaţia;
- ✓ preţurile energiei;
- ✓ ratele de schimb valutar;
- ✓ şomajul.

Starea economiei unei ţări pătrunde în toate aspectele vieţii organizaţionale.

Starea economiei influenţează nivelul cererii de bunuri şi servicii, precum şi disponibilitatea şi preţul materiilor prime, al clădirilor şi terenurilor şi, cel mai important dintre toate, al forţei de muncă. Economia tinde să evolueze ciclic şi, deşi cunoaştem cu toţii existenţa acestor cicluri, ele sunt dificil de previzionat.



Factorii ecologici

Problemelor de mediu li se acordă o importanță crescândă, iar organizațiile trebuie să se arate în tot mai mare măsură conştiente de impactul ambiental al activităților lor. În calitate de manager, va trebui să luați în considerare o serie întreagă de factori:

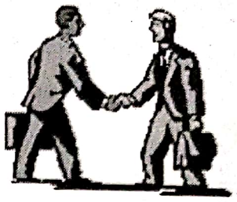
✓ *Legislația*: în multe țări, continuă să se introducă tot mai multe prevederi legislative de protecție a mediului. Accentul principal se pune pe controlul poluării şi al îndepărtării deşeurilor, dar reglementările în materie au efect şi asupra activităților de ambalare, transport şi distribuție, precum şi asupra surselor de materiale.

✓ *Informarea*: în semn de recunoaştere a intereselor legitime ale comunității locale şi ale publicului în general, multe organizații raportează acum în mod regulat date privind modul în care respectă normele ecologice. Companiile mai mari efectuează în mod regulat audituri privind respectarea normelor ecologice şi le publică în cuprinsul rapoartelor lor anuale de activitate.

✓ *Grupurile de presiune*: un fenomen specific sfârşitului secolului XX a fost înmulțirea rapidă a grupurilor de presiune. Chiar dacă multe dintre ele au fost înființate pentru a face lobby exclusiv în favoarea unui singur obiectiv, în multe cazuri au trecut la extinderea bazei de recrutare a membrilor şi au devenit o componentă permanentă a scenei politice.

✓ *Clienții*: organizațiile care îşi desfăşoară activitatea la standarde înalte de protecție a mediului au posibilitatea să obțină un avantaj de piață. În unele sectoare există clienți doritori să-şi îndrepte preferințele spre organizațiile "verzi", care obțin astfel posibilitatea de a-şi spori cota de piață sau de a practica prețuri mai mari.

Scanned with OKEN Scanner



Factorii politici

Dacă sunteţi de părere că organizaţia dumneavoastră nu este influenţată de factorii politici, ar fi bine să vă mai gândiţi o dată!

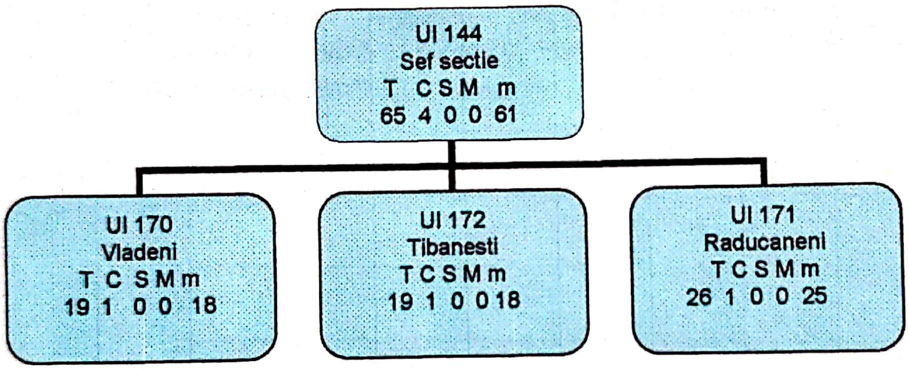
Organizaţiile comerciale sunt puternic influenţate de factori politici: influenţele politice pătrund peste tot şi controlează sau modifică aproape tot ceea ce faceţi. Lista prezentată în continuare nu face decât să vă dea o idee privind importanţa factorilor politici pentru organizaţii şi pentru rolul jucat de conducerea managerială:

- ✓ Legislaţia influenţează majoritatea aspectelor vieţii organizaţionale. Prevederile legale privind protecţia sănătăţii şi a integrităţii persoanei la locul de muncă, egalitatea de şanse în muncă şi protecţia socială a angajaţilor sunt trei exemple majore în acest sens. În urma Tratatului din 1992 al Uniunii Europene (Tratatul de la Maastricht), în toată Europa au început să fie aplicate reglementări în domenii importante, cum ar fi programul de muncă şi nivelurile minime de salarizare.
- ✓ Relaţiile comerciale sunt puternic influenţate de factorii politici. Uniunea Europeană este un exemplu evident.
- ✓ Guvernul este un partener major în multe tranzacţii. În toate ţările lumii, guvernul este cel mai mare angajator şi cel mai mare achizitor de bunuri şi servicii.
- ✓ Autorităţile guvernamentale locale exercită controlul asupra unor chestiuni importante, cum ar fi eliberarea de autorizaţii pentru construcţii noi, pentru reţele de drumuri locale şi pentru oferta de locuinţe.
- ✓ În sfârşit, şi poate chiar mai important decât toate cele spuse mai sus, guvernele determină nivelurile de impozitare – a persoanelor fizice, a societăţilor comerciale, a proprietăţii şi a bunurilor şi serviciilor.

Scanned with OKEN Scanner

Sectia centre comunale 1.09.2007

Anexa 1



Scanned with OKEN Scanner

✍ Activitatea 3.4.1.

Analizaţi modul în care Uniunea Europeană exercită un efect asupra organizaţiei dumneavoastră. Identificaţi două aspecte care influenţează mediul extern în care evoluează organizaţia dumneavoastră şi evaluaţi impactul acestora asupra ei şi asupra rolului dumneavoastră de manager.

1.

2.

4. TRANZIŢIA SPRE MANAGEMENT

Cuprins

4.1. Tensiunea jucător – manager

4.2. Procesul de tranziţie

Introducere

În momentul în care îşi preiau atribuţiile într-o primă poziţie managerială, oamenii au de înfruntat de obicei probleme de adaptare. Este foarte important să ştiţi cu exactitate ce trebuie şi ce nu trebuie să faceţi – şi de ce.

Obiective

Vom analiza aici două aspecte ale tranziţiei spre management:

✓ *tensiunea jucător – manager*: tensiunea între poziţia de membru al echipei şi cea de conducător al ei;

✓ *procesul de tranziţie*: problemele asociate cu trecerea într-un nou post.

4.1. Tensiunea jucător – manager

Este posibil să fi fost numit manager sau lider al unei echipe datorită cunoştinţelor şi experienţei dumneavoastră în marketing, producţie, sisteme informatice sau în altă specializare. În acest caz, va trebui să îndepliniţi un rol dublu, atât ca specialist, cât şi ca manager.

În egală măsură cu acţiunile manageriale, este foarte probabil să vi se ceară să oferiţi şi îndrumare profesională. Vor exista situaţii în care dumneavoastră veţi fi singura persoană care deţine cunoştinţe suficiente, abilităţi profesionale şi experienţă pentru executarea unei sarcini sau pentru luarea unei decizii.

În alte situaţii, va fi cu mult mai înţelept să delegaţi anumite sarcini membrilor echipei dumneavoastră. Vor exista, de asemenea, şi circumstanţe în care va trebui să vă încurajaţi membrii echipei să-şi dezvolte capacităţile profesionale prin îndeplinire de sarcini sub supravegherea dumneavoastră. Este foarte important să ştiţi când trebuie să acţionaţi dumneavoastră înşivă, când este nevoie să delegaţi sarcinile şi când este bine să instruiţi echipa.

✍ Activitatea 4.1.1

1. Faceţi o listă cu situaţii din activitatea dumneavoastră în care v-aţi utilizat:

a) cunoştinţele şi capacităţile de specialist :

b) aptitudinile dumneavoastră manageriale:

Este important să-i demonstraţi angajatorului eficienţa dumneavoastră ca *manager* !

Acest lucru implică:

✓ scoaterea în evidenţă a valorii contribuţiei dumneavoastră la planificarea şi la administrarea bugetului;

✓ eficienţa sistemelor dumneavoastră de control;

✓ interesul şi influenţa dumneavoastră asupra definirii posturilor membrilor echipei, asupra motivării acestora şi asupra stării de spirit a subordonaţilor.

Scanned with OKEN Scanner

Executând dumneavoastră înşivă sarcinile, nu vă mai puteţi demonstra calităţile de manager, aşadar, trebuie să păstraţi o perspectivă mai amplă care să vă permită să gestionaţi atât activitatea întregii dumneavoastră echipe, cât şi pe cea proprie.

Un manager care îşi păstrează în fişa de post şi roluri profesionale, de specialitate, trebuie să-şi dedice o parte din timp activităţilor de natura respectivă. Dar funcţia de manager şi cea de profesionist sau specialist care execută o lucrare se împletesc în mare măsură, aşa cum se vede din Figura 4.1:

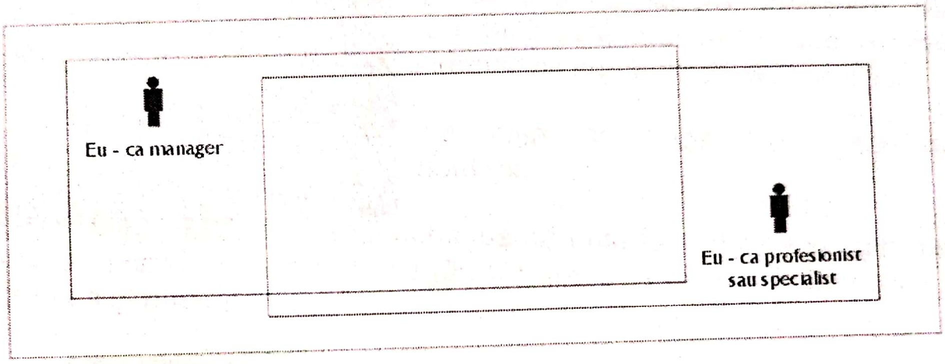


Figura 4.1 Interferenţa dintre funcţia de manager şi cea de specialist

4.2. Procesul de tranziţie

Este mai uşor să parcurgi tranziţia dacă înţelegi procesul şi dacă ştii la ce să te aştepţi cu privire la stres şi tensiune. Statisticile în domeniu arată că o schimbare în rutina zilnică atrage o *serie* previzibilă de reacţii şi sentimente.

Această serie de reacţii şi sentimente apare indiferent dacă schimbarea este planificată, sau dacă este aruncată brusc pe umerii cuiva. Cercetările efectuate au identificat şapte stadii ale tranziţiei:

1. *paralizia:* sentimentul iniţial de "îngheţare", când noul manager nu ştie ce să facă în noul rol;

2. *minimizarea:* omul continuă să facă lucrurile ca şi cum nimic nu s-ar fi schimbat, probabil negând în sinea sa că are de îndeplinit noi roluri ca şi manager;

3. *depresia:* noul manager simte că natura şi volumul aşteptărilor celorlalţi sunt foarte mari şi se teme că nu le poate face faţă; depresia poate fi însoţită de panică, furie şi de sentimentul de vină;

4. *acceptarea:* noul manager începe să realizeze că există unele lucruri pe care a reuşit să le facă şi mult mai multe pe care ar fi în stare să le facă şi că a început să facă altceva decât obişnuia să facă înainte;

5. *testarea:* noul manager începe să-şi formeze propriile opinii privitoare la conţinutul managementului şi chiar să le experimenteze;

6. *căutarea sensurilor:* începe să simtă dorinţa şi să-şi ia răgazul de a reflecta asupra comportamentului său şi al celorlalţi, pentru a desprinde anumite concluzii;

7. *consolidarea psihică a statutului dobândit:* se defineşte ca manager, nu numai ca titlu, ci şi în felul în care îşi concepe activitatea; managerul începe să se împace cu noile sale atribuţii.

Cele şapte stadii ale tranziţiei se află într-o succesiune: schimbarea bruscă de roluri, acceptarea treptată a realităţii, autotestarea, înţelegerea propriei activităţi şi încorporarea schimbărilor de comportament. Pe parcursul acestor stadii nivelul respectului de sine

Scanned with OKEN Scanner

variază, părând să urmeze o traiectorie previzibilă. Identificarea celor şapte stadii de-a lungul unei astfel de curbe a nivelului respectului de sine vă poate ajuta să înţelegeţi mai bine procesul de tranziţie. Acest lucru este ilustrat în Figura 4.2

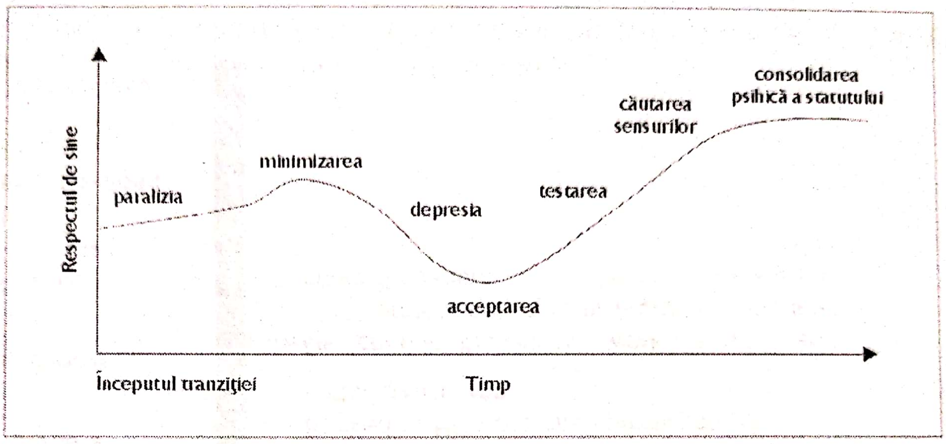
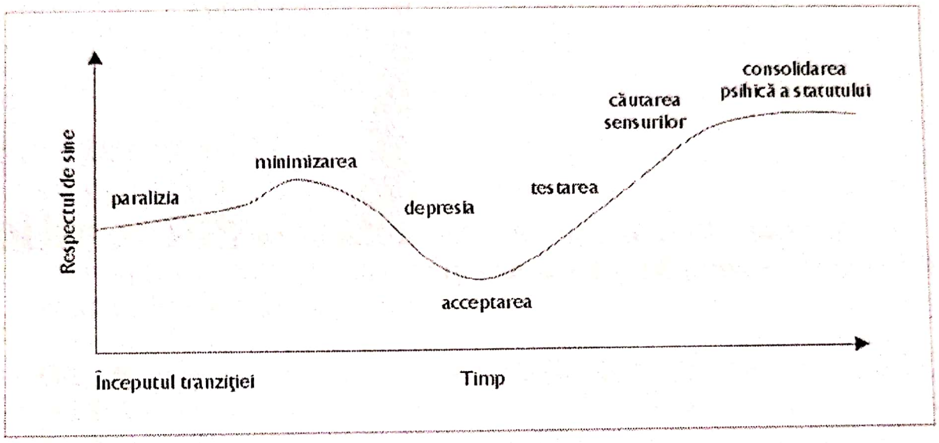


Figura 4.2.1 Procesul de tranziţie

Deşi acest model în şapte etape descrie tranziţia ca pe o succesiune de stări, nu este obligatoriu ca fiecare persoană supusă tranziţiei spre o altă poziţie să treacă prin toate stările. Evoluţia fiecărei persoane este specifică: unii pot să nu treacă niciodată peste stadiul de paralizie sau peste cel al minimizării; alţii pot renunţa în faza de depresie; iar alţii progresează lin şi rapid către celelalte stadii.

✍ Activitatea 4.2.1

Analizaţi şi explicaţi propria dumneavoastră experienţă în tranziţia către poziţia pe care o deţineţi în prezent?



5. PLANIFICAREA ŞI CONTROLUL MANAGERIAL

Cuprins

5.1 Misiunea si valorile firmei
5.2 Bucla de control
5.3 Susținerea unui plan

Introducere

Această secțiune se referă la un aspect esențial al muncii managerului: felul în care reuşeşte acesta să pună lucrurile în mişcare şi să obțină rezultatele urmărite.

Ca să reuşească, managerul trebuie să-şi alcătuiască planuri, să le pună în aplicare şi să exercite un control care să-i permită să verifice dacă lucrurile decurg aşa cum doreşte sau dacă planurile şi sarcinile se schimbă în funcție de evoluția condițiilor concrete în care acționează. Acest proces constituie munca de zi cu zi a managerului, aşa că este foarte important să fie bine înțeles.

Obiective

După parcurgerea acestei secțiuni, veți fi capabil:

- ✓ *să adoptați o abordare sistematică în alcătuirea unui plan;*
- ✓ *să identificați o parte dintre factorii care sporesc nivelul de complexitate al planificării;*
- ✓ *să explicați importanța întocmirii unui plan de contingență, adică a unui plan al acțiunilor alternative;*
- ✓ *să analizați activitatea de planificare din organizația dvs. şi să descrieți nivelurile şi tipurile proceselor care se adoptă.*

Scanned with OKEN Scanner

5.1 Misiunea si valorile firmei

Toate organizaţiile au nevoie de o orientare – să ştie încotro se îndreaptă, ca să-şi poată planifica activităţile.

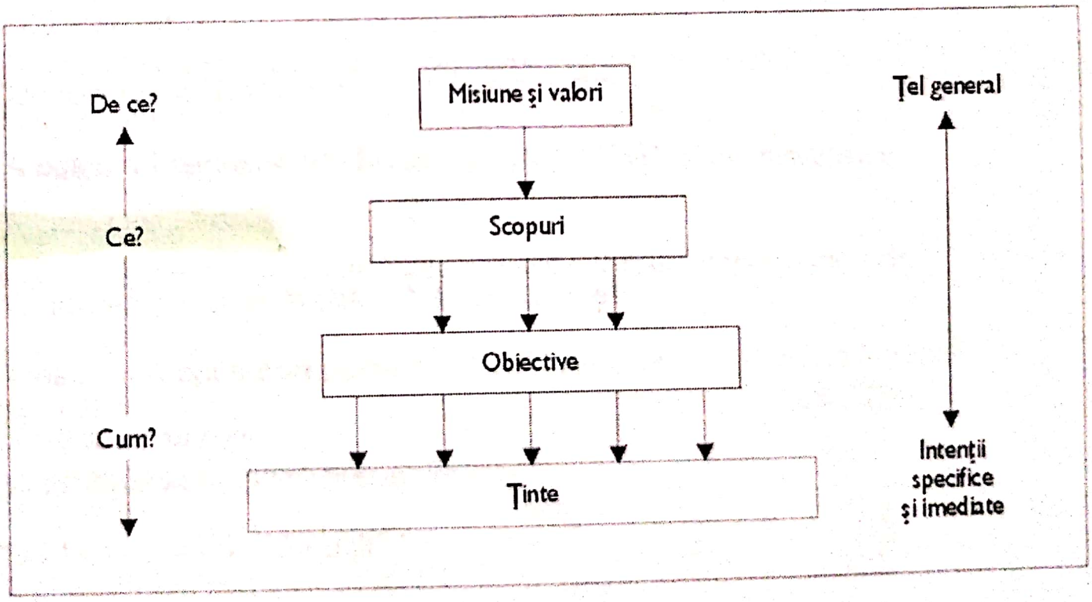
În cadrul organizaţiilor există o ierarhie a obiectivelor. Folosim o serie de cuvinte pentru a descrie ce vrem să obţinem: ţeluri, intenţii, obiective, ţinte, valori, misiune, scopuri.

Pentru o organizaţie care are o orientare clară, diferitele declaraţii de intenţie se reunesc într-o ierarhie logică, de tipul celei prezentate în figura de mai jos.

În vârful ierarhiei se află cuvintele care ne spun de ce există organizaţia noastră.

Sub ele se află declaraţii generale privind ce dorim să facem.

Pe măsură ce mergem în jos în ierarhie, găsim din ce în ce mai multe declaraţii specifice despre cum vom face lucrurile.



Putem face şi invers. Putem urca spre vârful ierarhiei: atingerea ţintelor înseamnă îndeplinirea obiectivelor, ceea ce înseamnă realizarea ţelurilor; ceea ce contribuie, în cele din urmă, la împlinirea misiunii noastre, care ne exprimă valorile.

Misiunea organizaţiei este temelia pe care se construieşte strategia.

Scanned with OKEN Scanner

- În prezentarea cu claritate a scopului organizaţiei o declaraţie de misiune oferă un reper faţă de care se poate evalua organizaţia (sau o parte din ea). Din declaraţia de misiune se pot extrage obiectivele esenţiale şi se pot determina căile de măsurare a realizării fiecărui obiectiv. Discuţiile referitoare la gradul în care o organizaţie îşi atinge scopul se pot concentra asupra analizării performanţei sale faţă de declaraţia de misiune.

O declaraţie de misiune trebuie să răspundă la cinci întrebări:

- De ce există organizaţia?
- Care sunt ţelurile sale?
- Pentru cine există ea?
- Unde operează – pe plan internaţional/naţional/local?
- Cum trebuie să-şi urmeze ţelurile?

5.2 Bucla de control

Comportamentul "proactiv" poate fi definit ca:

"A acţiona înainte de producerea evenimentelor"

"Luarea iniţiativei"

"Căutarea ocaziilor în care să se acţioneze"

Acesta este opus **comportamentului "reactiv",** care poate fi definit ca:

"A acţiona ca răspuns la evenimente"

"Să faci ceea ce-ţi cer alţii"

"Să răspunzi la cererile externe ţie"

Multe slujbe manageriale şi profesionale sunt caracterizate printr-un amestec de sarcini proactive şi reactive. Sarcinile reactive pot fi îndeplinite prin "a face liste" şi prin "fişa postului". Sarcinile proactive necesită un proces de planificare mai raţional.

Scanned with OKEN Scanner

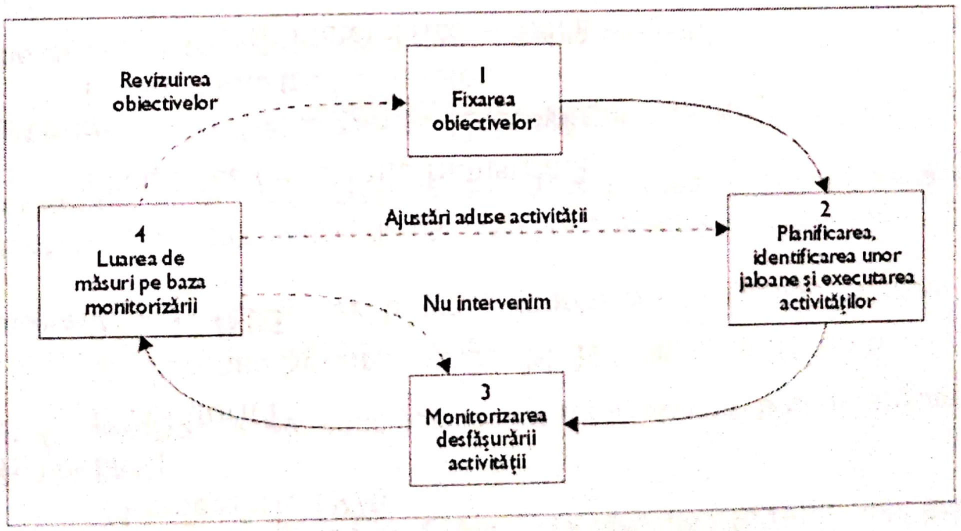
Dar ce o însemna oare, aici, "raţional"? Folosim termenul cu semnificaţia de "logic şi structurat", şi nu în sensul de ceva înţeles intuitiv ori dedus prin judecată.

Nu dorim, prin aceasta, să excludem din discuţie inspiraţia sau intuiţia managerului, ci doar să vă oferim o bază solidă, pe care să o puteţi folosi în activitatea dumneavoastră managerială de zi cu zi.

Esenţa planificării şi controlului este ilustrată în figura următoare, prin ceea ce se numeşte "buclă de control". Ajunşi aici, putem deja defini noţiunile de "planificare" şi de "control".

Planificarea este procesul prin care se stabileşte ce anume trebuie făcut şi cum trebuie făcut în vederea îndeplinirii unor scopuri (etapele 1 şi 2 din figură);

Controlul este procesul prin care ne asigurăm că activităţile planificate se desfăşoară în direcţia obţinerii rezultatelor scontate (etapele 3 şi 4 din figură).



În esenţă, procesul complet cuprinde:

Planificarea:

- fixarea unor obiective clare;
- identificarea sarcinilor care trebuie executate;
- corelarea sarcinilor cu oamenii şi resursele existente;
- trasarea unui program de lucrări care să răspundă exigenţelor managerului.

Controlul:

- monitorizarea desfăşurării lucrărilor;
- revizuirea planului conform buclei de control.

Vom analiza mai amănunţit conţinutul fiecăreia dintre etapele buclei de control.

Etapa 1: fixarea obiectivelor

La fixarea unor obiective, este în interesul tuturor celor implicaţi ca ele să fie clare şi lipsite de ambiguitate. Aceasta înseamnă că trebuie să aibă anumite caracteristici speciale.
O modalitate rapidă de a caracteriza nişte obiective de bună calitate este să le facem să fie **SMART**, adică:

Specifice – să arate clar ce anume trebuie realizat;

Măsurabile – să indice în ce fel va fi măsurat rezultatul;

Acceptate – în mod ideal şi de către persoana care trebuie să îndeplinească obiectivul şi de cei care vor fi afectaţi de rezultate;

Realiste – obiectivele să poată fi îndeplinite în limitele impuse de condiţii şi în acord cu alte obiective;

Timp precizat – să specifice un termen potrivit pentru obţinerea rezultatului.

Dar chiar dacă reuşim să ne fixăm nişte obiective SMART, mai avem nevoie de ceva ca să ne asigurăm că le putem îndeplini. Nu ne putem permite să aşteptăm până la sfârşitul proiectului ca să aflăm atunci dacă am reuşit sau nu. Trebuie să găsim o cale de a evalua, pe parcursul proiectului, cum anume merg lucrurile.

Pentru aceasta avem nevoie de un *plan* şi de găsirea unor *jaloane* sau repere care să ne ajute să verificăm cum se desfăşoară activitatea.

Scanned with OKEN Scanner

Etapa 2: planificarea, identificarea unor jaloane şi executarea activităţii

Pentru aceasta, vom lua în considerare două tehnici.

Prima este aşa numita hartă mentală. O asemenea hartă – numită câteodată diagramă-păianjen, fiindcă este radială şi ramificată ca o pânză de păianjen – plasează ideea sau subiectul principal al planului în mijlocul paginii, de la care sunt trasate ramuri către fiecare dintre subiectele secundare sau problemele asociate, aşa cum le vedeţi dumneavoastră.

Fiecare dintre subiectele secundare are şi el ramificaţii către propriile sale derivaţii ori probleme asociate. Astfel, o hartă mentală vă poate ajuta să desfăşuraţi şi să reprezentaţi o anumită chestiune şi ramificaţiile ei în felul în care o înţelegeţi dumneavoastră.

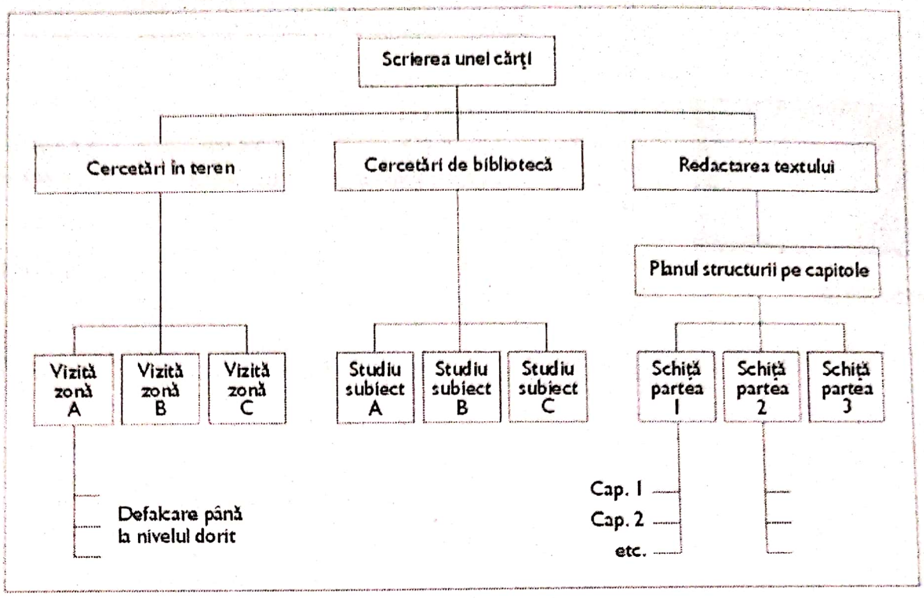
A doua metodă este o diagramă de descompunere a lucrărilor. Este mult mai logică şi mai structurată decât harta mentală şi reuşeşte să defalce în părţi componente proiectul care trebuie planificat.

Începeţi prin a scrie denumirea lucrării globale, iar apoi puneţi-vă întrebarea "Care sunt cele două (sau trei, sau patru, sau cinci) elemente principale ale acestei lucrări?".

Defalcaţi-le apoi la fel pe fiecare, una câte una, pe componente, până la nivelul de detaliere pe care îl găsiţi potrivit.

Când trasaţi o asemenea diagramă, este bine să respectaţi o anumită regulă de consecvenţă, în sensul că sarcinile plasate la un anumit nivel de defalcare trebuie să aibă o amploare aproximativ egală.

O asemenea diagramă este prezentată de figura de mai jos, unde sunt reprezentate primele niveluri ale unei diagrame de descompunere a lucrărilor proiectului de scriere a unei cărţi.

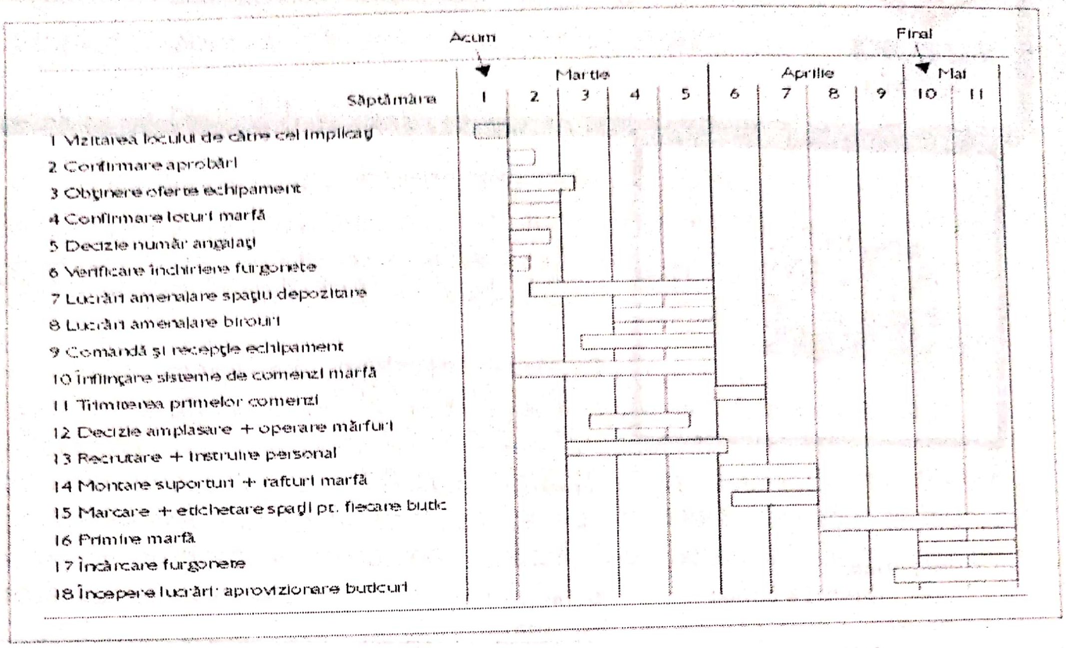


După ce identificaţi lucrurile care trebuie făcute, urmează să treceţi la reprezentarea lor în timp şi la programarea succesiunii lor, creând astfel un document formal de planificare.

Instrumentul de planificare cel mai des utilizat în programarea lucrărilor este diagrama Gantt, care este o formă de diagramă cu bare – probabil că aţi mai întâlnit una sau alta dintre aceste denumiri.

Diagrama Gantt este o grilă pe care se listează activităţile una sub alta în lungul marginii din stânga a paginii. Se alege o scară temporală care se reprezintă pe orizontală în partea de sus a paginii. În dreptul fiecărei lucrări se trasează o bară orizontală pe întreaga durată a realizării ei – lungimea barei este proporţională cu durata lucrării, iar poziţia pe orizontală a barei indică datele de începere şi de încheiere a lucrării.

O asemenea diagramă Gantt este prezentată în figura urmatoare:



Una dintre principalele calităţi ale unei diagrame cu bare este că oferă, pe o singură pagină, o imagine de ansamblu asupra muncii care trebuie efectuate.

Un proiect mai complex poate fi astfel descompus în subproiecte. Diagramele simple cu bare ne ajută să le prezentăm celorlalţi o imagine globală asupra conţinutului unui proiect.

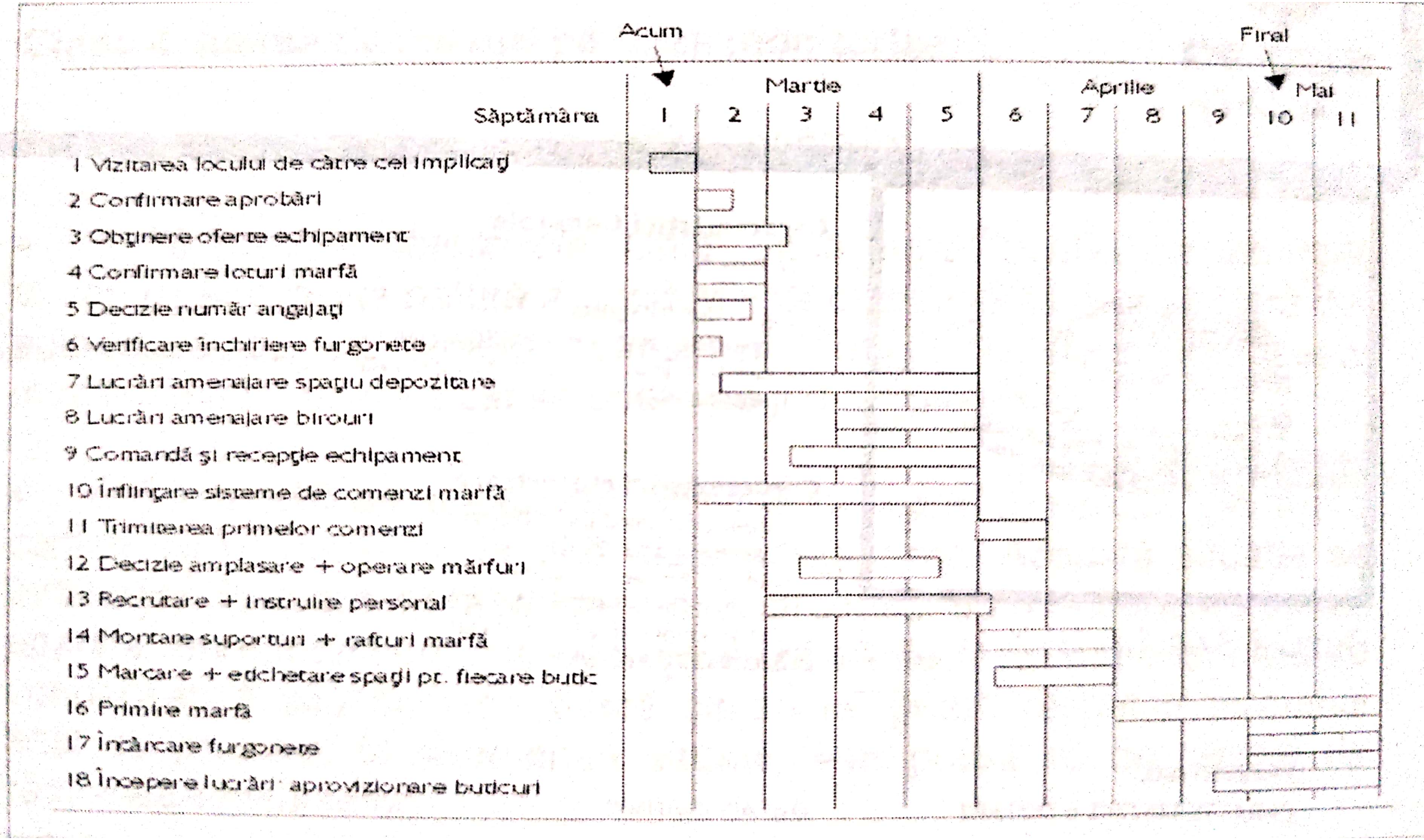
Etapa 3: monitorizarea desfăşurării proiectului

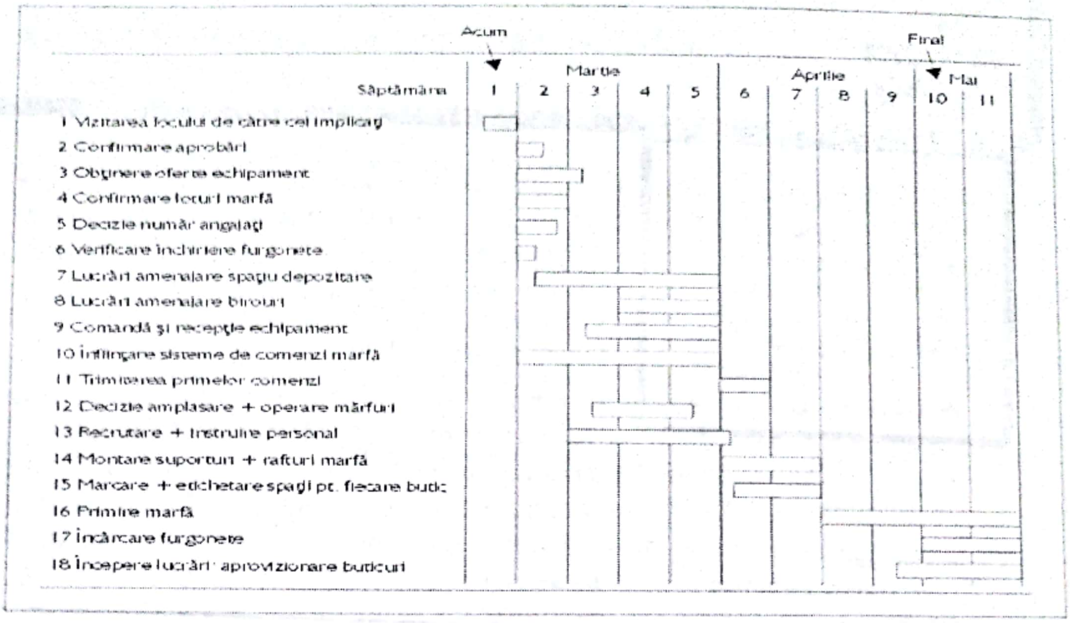
Aţi stabilit câteva obiective, aţi definit toate lucrările care trebuie efectuate, aţi alcătuit planul şi aţi identificat diferitele elemente care trebuie să vă servească drept jaloane. Acum, începe să fie nevoie să monitorizaţi tot ceea ce se petrece şi să interpretaţi cumva informaţiile pe care le primiţi.

Enumerăm câteva metode folosite în acest scop, unele formale, altele informale:

- *implicarea şi observarea*: este important ca managerul să urmărească direct ceea ce se întâmplă şi să se arate disponibil să intervină la cererea colegilor şi subordonaţilor;
- *rapoartele periodice*: de exemplu, predarea unor rapoarte scrise către conducere;
- *rapoartele de excepţie*: raportarea doar a evenimentelor neaşteptate şi a abaterilor faţă de plan;
- *întrebările şi discuţiile*: de exemplu în cadrul şedinţelor de proiect sau a vizitelor la locul efectuării unei lucrări;
- *evidenţele şi statisticile curente*: cum ar fi extrasele de buget.

Scanned with OKEN Scanner





Una dintre principalele calităţi ale unei diagrame cu bare este că oferă, pe o singură pagină, o imagine de ansamblu asupra muncii care trebuie efectuate.

Un proiect mai complex poate fi astfel descompus în subproiecte. Diagramele simple cu bare ne ajută să le prezentăm celorlalţi o imagine globală asupra conţinutului unui proiect.

Etapa 3: monitorizarea desfăşurării proiectului

Aţi stabilit câteva obiective, aţi definit toate lucrările care trebuie efectuate, aţi alcătuit planul şi aţi identificat diferitele elemente care trebuie să vă servească drept jaloane. Acum, începe să fie nevoie să monitorizaţi tot ceea ce se petrece şi să interpretaţi cumva informaţiile pe care le primiţi.

Enumerăm câteva metode folosite în acest scop, unele formale, altele informale:

- *implicarea şi observarea*: este important ca managerul să urmărească direct ceea ce se întâmplă şi să se arate disponibil să intervină la cererea colegilor şi subordonaţilor;
- *rapoartele periodice*: de exemplu, predarea unor rapoarte scrise către conducere;
- *rapoartele de excepţie*: raportarea doar a evenimentelor neaşteptate şi a abaterilor faţă de plan;
- *întrebările şi discuţiile*: de exemplu în cadrul şedinţelor de proiect sau a vizitelor la locul efectuării unei lucrări;
- *evidenţele şi statisticile curente*: cum ar fi extrasele de buget.

Scanned with OKEN Scanner

Etapa 4: Iuarea de măsuri pe baza monitorizării

În urma monitorizării, aveți trei opțiuni posibile:

- *Să revizuiți obiectivele.* Chiar dacă sună drastic, se întâmplă uneori ca adevărata natură a unora dintre obiective să devină clară de-abia după ce un proiect avansează destul de mult. De aceea, modificarea lor poate fi cât se poate de judicioasă.

- *Să modificați conținutul activităților* care urmează, pentru a compensa abaterile de la plan deja înregistrate. Această situație se întâlneşte frecvent. În mod tipic, dacă procesul de monitorizare indică apariția unor întârzieri, ceea ce urmează să fie făcut în continuare se condensează sau se urgentează ca să se poată respecta termenul final de predare. În asemenea situații, s-ar putea să fie nevoie de realocarea resurselor.

- *Să mergeți înainte conform planului inițial.* O asemenea atitudine este rezonabilă dacă eventualele devieri apărute față de plan sunt foarte mici.

5.3 Susținerea unui plan

Este posibil câteodată să vă revină responsabilitatea de a susține planul realizat în cadrul unei întruniri. Într-un astfel de caz, trebuie să vă pregătiți sistematic şi amănunțit. Pentru aceasta, puteți porni de la următorul plan în cinci puncte:

1. Cercetarea minuțioasă a subiectului. Studiați fondul problemei şi strângeți toate informațiile de care aveți nevoie, atât dvs. cât şi ceilalți participanți, pentru a elabora o decizie. Aveți grijă ca toate informațiile de care dispuneți să fie corecte; o singură neconcordanță poate distruge credibilitatea planului pe care îl propuneți.

2. Pregătiți-vă contraargumentele. Anticipați obiecțiile posibile şi pregătiți-vă să le parați.

3. Recurgeți la lobby pe lângă ceilalți participanți. Dacă nu aveți timp să-i contactați pe toți, abordați-i măcar pe cei mai influenți.

4. Repetați. Înainte de începerea întrunirii, exersați-vă prezentarea pe care urmează s-o faceți.

Scanned with OKEN Scanner

Etapa 4: Iuarea de măsuri pe baza monitorizării

În urma monitorizării, aveți trei opțiuni posibile:

- *Să revizuiți obiectivele.* Chiar dacă sună drastic, se întâmplă uneori ca adevărata natură a unora dintre obiective să devină clară de-abia după ce un proiect avansează destul de mult. De aceea, modificarea lor poate fi cât se poate de judicioasă.

- . *Să modificați conținutul activităților* care urmează, pentru a compensa abaterile de la plan deja înregistrate. Această situație se întâlneşte frecvent. În mod tipic, dacă procesul de monitorizare indică apariția unor întârzieri, ceea ce urmează să fie făcut în continuare se condensează sau se urgentează ca să se poată respecta termenul final de predare. În asemenea situații, s-ar putea să fie nevoie de realocarea resurselor.

- *Să mergeți înainte conform planului inițial.* O asemenea atitudine este rezonabilă dacă eventualele devieri apărute față de plan sunt foarte mici.

5.3 Susținerea unui plan

Este posibil câteodată să vă revină responsabilitatea de a susține planul realizat în cadrul unei întruniri. Într-un astfel de caz, trebuie să vă pregătiți sistematic şi amănunțit. Pentru aceasta, puteți porni de la următorul plan în cinci puncte:

1. Cercetarea minuțioasă a subiectului. Studiați fondul problemei şi strângeți toate informațiile de care aveți nevoie, atât dvs. cât şi ceilalți participanți, pentru a elabora o decizie. Aveți grijă ca toate informațiile de care dispuneți să fie corecte; o singură neconcordanță poate distruge credibilitatea planului pe care îl propuneți.

2. Pregătiți-vă contraargumentele. Anticipați obiecțiile posibile şi pregătiți-vă să le parați.

3. Recurgeți la lobby pe lângă ceilalți participanți. Dacă nu aveți timp să-i contactați pe toți, abordați-i măcar pe cei mai influenți.

4. Repetați. Înainte de începerea întrunirii, exersați-vă prezentarea pe care urmează s-o faceți.

Scanned with OKEN Scanner

5. În timpul întrunirii, susţineţi-vă cu convingere şi cu tărie principalele aspecte ale planului pe care îl avansaţi şi avantajele care pot decurge din aplicarea acestuia.

Participanţii la întrunire sunt deja familiarizaţi cu detaliile acestuia din documentaţia distribuită. Chiar şi în această etapă finală, fiţi gata să includeţi sau să ţineţi cont de sugestiile lor privind planul dvs. - acestea îl pot consolida, contribuind la acceptarea lui de către plen.

O pregătire minuţioasă şi o bună prezentare sporesc substanţial şansele planului dvs. de a fi acceptat. În ciuda părerii generale, faptele refuză adesea să vorbească de la sine.

Doar o comunicare competentă în cadrul unei întruniri le poate pune în lumină. Obţinerea acceptului celorlalţi este doar unul dintre motivele pentru care este bine să manifestaţi flexibilitate în cadrul unei întruniri şi să căutaţi puncte în care este posibil acordul celorlalţi.

Scanned with OKEN Scanner

6. GRUP - ECHIPĂ

Cuprins

6.1 Ce este o echipă?

6.2 De ce o echipă? Un grup nu e bun?

6.3 Formarea echipei

6.4 Etapele formării echipei

Introducere

Echipa este un tip special de grup. Această secţiune se va ocupa de deosebirile dintre grup şi echipă. Atunci când activitatea desfăşurată de membrii unui grup este interdependentă, iar eforturile lor sunt consacrate realizării unui scop comun, aceştia formează o echipă, străduindu-se să-şi pună la punct un tip colectiv de funcţionare căruia îi spunem muncă de echipă.

O echipă este un grup de oameni ce se află în contact sistematic unii cu alţii şi sunt angajaţi într-o activitate coordonată. Atunci când membrii echipei cunosc obiectivul comun, îşi împart responsabilităţile şi se sprijină unii pe alţii în efortul de a atinge obiectivul, înseamnă că fac o muncă de echipă. Transformarea unui grup oarecare într-o echipă este subiectul acestei secţiuni.

Obiective

După parcurgerea acestei secţiuni, veţi fi capabil:

- ✓ *să clarifice elementele care deosebesc o echipă de alte tipuri de*
- ✓ *grupuri;*
- ✓ *să vă ajute să căpătaţi aptitudini în edificarea şi conducerea unei echipe;*
- ✓ *să vă ajute să înţelegeţi mai bine factorii care asigură o mai mare*
- ✓ *eficacitate a echipei.*

✓ 6.1 Ce este o echipă?

O echipă nu se poate crea aşa cum creează tâmplarul o masă sau un scaun. Echipele au o viaţă a lor proprie. La început, echipa s-ar putea să nu fie altceva decât un grup de oameni. Apoi, eventual cu sprijinul unui lider sau manager, grupul *s-ar putea* transforma în echipă.

✍ Activitatea 6.1.1

Evaluaţi comportamentele persoanelor dintr-un grup şi dintr-o echipă, funcţie de cele 7 criterii de mai jos

1. măsura şi intensitatea cu care se angajează membrii unii faţă de alţii;
2. impresia pe care o dau când lucrează sau colaborează unii cu alţii;
3. măsura în care se bazează fiecare pe contribuţiile celorlalţi în vederea realizării scopurilor comune;
4. măsura în care îşi arată încredere reciproc;
5. uşurinţa cu care reuşesc să convină asupra metodelor de abordare a problemelor sau sarcinilor;
6. măsura în care văd în îndeplinirea unui ţel un succes colectiv;
7. alt aspect care nu a fost menţionat aici, dar pe care îl consideraţi important.

	Grup	*Echipă*
1.	____________	____________
2.	____________	____________
3.	____________	____________
4.	____________	____________
5.	____________	____________
6.	____________	____________
7.	____________	____________

Sintetizaţi aceste concluzii cu privire la ce anume diferenţiază o echipă de un grup:

____
____
____
____
____
____
____
____

Scanned with OKEN Scanner

✓ 6.2 De ce o echipă? Un grup nu e bun ?

Există, evident, puncte comune între echipe şi grupuri. Ele nu sunt entităţi total distincte. Formarea unei echipe ar putea fi considerată o realizare, dar există situaţii în care este mai potrivit să apelăm la un grup lipsit de formalism sau să lucrăm pe cont propriu.

Lucrul în echipă poate fi neadecvat şi atunci când trebuie luată o decizie rapidă. Procesul de adoptare a unei decizii în cadrul unei echipe este, de regulă, mai lent decât cel individual, datorită necesităţii de a comunica şi de a stabili un consens.

În ciuda succeselor în afaceri înregistrate de unele companii japoneze în care se lucrează numai în echipă, se recunoaşte acum faptul că promovarea unei identităţi organizaţionale colective şi a unei responsabilităţi comune în elaborarea deciziilor poate încetini semnificativ operaţiunile.

O echipă poate da răspunsuri mai degrabă convenţionale decât inovative, din cauză că deciziile de echipă tind calitativ către medie, deoarece, în cadrul procesului de comunicare internă, opţiunile mai creative tind să fie refuzate.

Tabelul de mai jos arată când este preferabil să se lucreze individual şi când este recomandată formarea unor echipe.

Când trebuie lucrat pe cont propriu sau în grup?	**Când trebuie formată o echipă?**
Când sarcinile sunt simple sau sub formă de "puzzle" cu soluţie existentă şi unică.	Când sarcinile sau roblemele sunt foarte complexe.
Când este suficientă simpla cooperare.	Când sunt esenţiale deciziile bazate pe consens.
Când este necesară o libertate minimă de decizie.	Când există o plajă largă de alegere şi incertitudine.
Când sunt necesare decizii rapide.	Când este necesar un nivel înalt de angajare.
Când nu sunt necesare prea multe competenţe.	Când este necesară o gamă largă de competenţe.

Scanned with OKEN Scanner

Când organizaţia îşi evaluează membrii în funcţie de rezultatele individuale.	Când organizaţia recompensează rezultatele obţinute prin munca de echipă, pentru contribuţia la strategie şi imagine.
Când se caută răspunsuri inovative.	Când se caută opinii echilibrate în colectiv.
	Când obiectivele membrilor pot fi stimulate de munca în echipă.

Tabel. Comparaţie între grup şi echipă

De ce reuşesc echipele (unele dintre ele)?

În primul rând, trebuie să acceptăm că nu toate echipele reuşesc să acţioneze cu eficacitate.
În al doilea rând, nu putem elabora un pachet de reguli care, o dată respectate, să ducă obligatoriu la formarea unei echipe eficace.
Factorii care determină succesul unei echipe au o mare complexitate şi nu presupun urmarea unui set de recomandări.

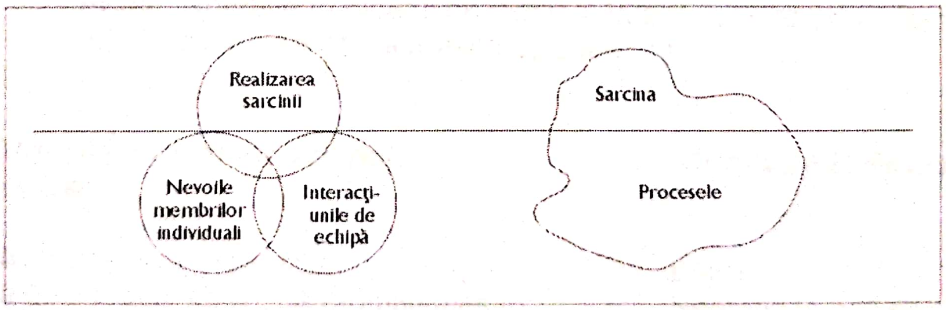


Figura 6.2.1 Elementele interne ale eficacităţii echipei

Cele trei elemente pot fi reprezentate ca un aisberg, din care cea mai mare parte se află sub apă.

Observaţiile asupra unor echipe din diferite organizaţii ne sugerează că cea mai mare parte a energiei, dacă nu chiar toată, este dedicată sarcinii explicite (ce trebuie realizat, până când, cu ce buget şi cu ce resurse). Evident că acest lucru este important, dar prea adesea procesul

Scanned with OKEN Scanner

respectiv (adică *modul* în care lucrează echipa) este neglijat. Ca şi în cazul aisbergurilor adevărate, accidentele sunt şi aici foarte posibile.

De exemplu, dacă lucrul într-o anumită echipă duce la conflicte între membrii acesteia şi le provoacă atâtea nemulţumiri, încât aceştia încep să-şi caute un nou loc de muncă, atunci cu greu am putea considera că echipa a fost eficace, chiar dacă şi-a atins obiectivele.

✓ 6.3 Formarea echipei?

Când oamenii sunt aleşi să facă parte dintr-o echipă, contează în primul rând aptitudinile, cunoştinţele şi experienţa pe care le pot oferi. Dar dacă alegerea se face doar pe aceste criterii, eficacitatea echipei poate suferi din cauza neglijării unor calităţi şi trăsături personale, pe care este tot atât de important să le aibă membrii echipei.

✍ Activitatea 6.3.1

Presupuneţi că vi s-a cerut să alegeţi un grup de oameni care să participe la un proiect. Echipa formată ar trebui să se întâlnească frecvent, de multe ori în afara sediului organizaţiei. Problemele care ar urma să fie abordate sunt dificile şi cu potenţial de conflict. Ca să puteţi forma echipa, trebuie să vă gândiţi la trăsăturile personale pe care doriţi să le aibă membrii acesteia – dar şi la acele trăsături pe care doriţi să le evitaţi. Notaţi-le în tabelul de mai jos, în care am introdus deja câteva trăsături care să vă servească de exemplu.

Cum să fie membrii echipei echipei	***Cum să NU fie membrii***
Să muncească organizat.	Dificili.
Să fie capabili să-şi ţină promisiunile.	Neatenţi la ce i se spune.
Să aibă bune cunoştinţe de specialitate	Deja complet ocupaţi cu
celelalte însărcinări pe care le au.	

Scanned with OKEN Scanner

Citiţi acum afirmaţiile de mai jos şi bifaţi-o pe cea care este mai aproape de criteriile pe care le-aţi folosit în alegerea membrilor echipei.

- Consider important să mă concentrez asupra capacităţii profesionale a oamenilor pe care îi aleg pentru echipă, fiindcă cel mai important lucru este să am la dispoziţie cei mai buni experţi. ( )

- Mă gândesc la capacitatea şi experienţa profesională a oamenilor pe care îi aleg pentru echipă, dar sunt convins că şi alte calităţi sunt importante. ( )

Indiferent de afirmaţia pe care aţi bifat-o, gândiţi-vă la implicaţiile alegerii dumneavoastră şi notaţi-le mai jos.

____

____

____

____

____

____

____

____

O clasificare a rolurilor îndeplinite de membrii unei echipe a fost făcută de **M. Belbin (1981, 1993)**; în rezumat, acestea sunt prezentate în tabelul de mai jos

Tipul	Contribuţiile la activitatea echipei	Slăbiciunile "permise"
Designerul	Creativ, cu imaginaţie, neortodox. Inovator. Sursă de idei originale în echipă.	Nu se pricepe prea bine să comunice. Se supără uşor. Întârzie mult asupra unor "idei interesante".
Realizatorul	Transformă ideile în măsuri practice. Transformă deciziile în sarcini. concrete Asigură activităţii echipei o trăsătură metodică.	Oarecum lipsit de flexibilitate. Nu-i plac ideile "trăznite". Îl deranjează schimbările frecvente de plan.
Finalizatorul	Meticulos, scrupulos. Are capacitatea de a urmări un lucru până la capăt. Respectă termenele de predare.	Anxios, introvertit. Are tendinţa să-şi facă tot felul de griji. Nemulţumit de abordările "relaxate" ale celorlalţi.
Monitor-Evaluatorul	Capabil de analize critice, detaşate şi obiective. Are o viziune strategică, plină de discernământ. Are o judecată analitică, fără cusur; ia în seamă toate opţiunile.	Nu prea are inspiraţie şi mobilizare. Lipsit de căldură şi imaginaţie. Poate să-i demotiveze pe ceilalţi, "trezindu-i la realitate".

Scanned with OKEN Scanner

Investigatorul de resurse	Diplomat, are multe contacte. Are capacitatea de a improviza, de a explora noi oportunităţi. Entuziast, comunicativ. Capacitate pentru contacte umane şi pentru explorarea noului.	Îşi pierde interesul pentru o sarcină de îndată ce se risipeşte entuziasmul iniţial. Capacitate de a răspunde la provocări. Sare de la o problemă la alta. Pentru a funcţiona corect trebuie să se acţioneze asupra sa cu presiuni mai mari decât asupra celorlalţi.
Modelatorul	Foarte sârguincios; capabil să mobilizeze echipa. Activ, pune lucrurile în mişcare, poate exercita presiuni. Dinamic, deschis, capabil să-i antreneze pe ceilalţi în activităţi provocatoare.	Se poate simţi cu uşurinţă iritat sau frustrat. Impulsiv şi nerăbdător. Intolerant cu problemele sau persoanele confuze ori indecise.
Lucrătorul de echipă	Promovează spiritul de echipă; risipeşte fricţiunile. Ştie să asculte şi să folosească ideile celorlalţi. Sensibil şi uşor asertiv.	Indecizie în momentele de criză. Tinde să evite confruntările. Tinde să evite situaţiile în care trebuie luate decizii dificile.
Coordonatorul	În stare să clarifice obiectivele; poate modera cu succes o discuţie. Stimulează procesul decizional. Capabil să comunice; bun lider; aptitudini sociale.	Poate fi acuzat uneori că încearcă să manipuleze oamenii. Înclinat să-i pună pe ceilalţi să execute sarcinile. Tinde să-şi asume el succesele echipei.
Specialistul	Aduce în echipă cunoştinţe şi aptitudini deosebite. Orientat şi concentrat asupra unei singure probleme. Nu are nevoie să fie îndemnat să lucreze; dedicat.	Poate avea contribuţii doar într-o problemă îngustă. De regulă, nu prea are aptitudini de comunicare. Adesea nu vede problema "în ansamblu".

Tabel Rolurile de echipă ale lui Belbin

Pe scurt, despre rolurile de echipă

• Fiecare dintre noi îndeplinim cel puţin unul, dacă nu mai multe roluri, în cadrul unei echipe (uneori până la patru).

• De regulă, avem tendinţa de a îndeplini şi unele roluri secundare, care nu fac parte în mod firesc din tabloul personalităţii noastre, dar pe care ni le putem asuma fără prea mult efort.

• Dacă am încerca să îndeplinim roluri care nu sunt nici fireşti, nici secundare, ne-am simţi incomodaţi şi am acţiona probabil fără eficacitate.

• Orice echipă, indiferent de mărime, are de regulă mai multă eficacitate

dacă îşi realizează echilibrul dintre rolurile de echipă ale membrilor ei şi dacă îi stimulează pe aceştia să şi le îndeplinească fiecare pe cele potrivite diferitelor etape de funcţionare.

• Slăbiciunile fireşti ale membrilor echipei trebuie mai degrabă acceptate şi compensate decât combătute.

• Cercetările efectuate arată că aproximativ 10% dintre oameni nu funcţionează bine în cadrul unei echipe. Aceşti oameni nu trebuie incluşi cu forţa într-un grup. Există sarcini pe care ei le pot îndeplini mai bine singuri.

În general, modelul lui Belbin ne reaminteşte că orice grup are nevoie de oameni care să aibă mai mult decât competenţă profesională: ei trebuie să aibă şi anumite calităţi personale pe care Belbin le grupează în *rolurile de echipă*.

✓ 6.4 Etapele formării echipei?

Ştim acum deja că o echipă are nevoie de timp ca să se dezvolte. Nu apare de la sine, de îndată ce se adună la un loc câteva persoane şi-şi dau numele de "echipă".
Aceste persoane pot să nu ştie prea multe unele despre altele, înţeleg diferit sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească şi posedă la început prea puţine aptitudini de a lucra în echipă.

✍ Activitatea 6.4.1

Amintiţi-vă de un grup căruia v-aţi alăturat de îndată ce a fost format şi în care aţi rămas cel puţin până în faza în care se putea spune că a început să funcţioneze bine.

Vă mai puteţi aminti cum era atmosfera generală la prima întâlnire şi cum era în următoarele?

Vi s-a părut cumva că există unele diferenţe?

Încotro păreau să evolueze lucrurile?

Gândiţi-vă la momentul în care s-a convenit ce anume trebuie făcut şi cum trebuie repartizate sarcinile.
Notaţi-vă câteva observaţii despre aceste lucruri şi folosiţi-le ca să completaţi următoarele observaţii.

Scanned with OKEN Scanner

Descrierea etapelor observate

1. Prima întâlnire a grupului: ce am făcut, despre ce am discutat, ce am realizat.

Comentarii:

2. Întâlnirile ulterioare:despre ce am discutat, ce am realizat.

Comentarii:

3. Privind retroactiv:-cum se compară relaţiile din prima întâlnire cu cele din întâlnirile ulterioare -ce atmosferă era la ultimele întâlniri, comparativ cu cea din prima etc.

Comentarii:

Deşi la început, când se formează echipa, se poate manifesta foarte mult dinamism, este puţin probabil ca nivelul acestuia să se menţină. Pentru a se suda cu adevărat, echipa este nevoită (la un moment sau altul) să-şi examineze divergenţele interne şi premisele de bază. Acest proces nu este neted sau lipsit de riscuri, dar reprezintă o cale necesară în crearea normelor de autodeterminare. Rezultatul este clarificarea obiectivelor şi coeziunea între membrii echipei, ceea ce duce la performanţe mai bune decât cele ale unui simplu "grup de lucru". În final, de îndată ce sarcina a fost îndeplinită, echipele se pot, bineînţeles, dizolva, fază caracterizată şi ea prin anumite procese distincte.

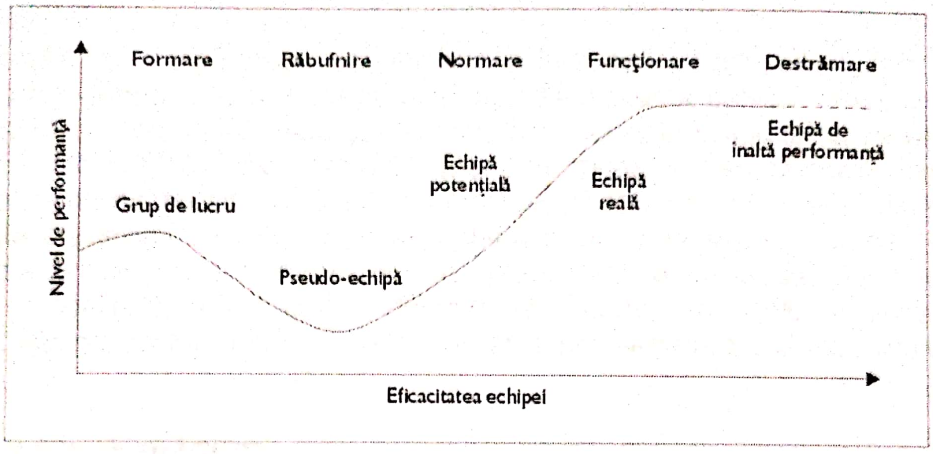


Figura 6.4.1 Etapele de formare a unei echipe

Rolul managerului în diferitele etape ale evoluţiei echipei

Formarea

În această etapă, rolul managerului este determinant. El trebuie să se străduiască să-i ajute pe membrii echipei să se cunoască mai bine şi să se simtă în largul lor. Temerile, confuziile şi incertitudinile membrilor echipei trebuie reduse, cât mai curând, la minimum. Acest lucru se realizează cel mai bine prin clarificarea ţelurilor, rolurilor, responsabilităţilor şi procedurilor relevante pentru operaţiunile echipei.

Răbufnirea

Managerul poate contribui cu succes la rezolvarea diferitelor probleme care apar în această etapă a dezvoltării echipei, ascultând care sunt problemele membrilor acesteia, furnizând un feedback prin care să semnaleze că ţine cont de fiecare punct de vedere şi stimulând oamenii să lucreze împreună pentru realizarea ţelurilor comune.

Dacă managerul echipei adoptă o conduită autoritară şi încearcă să înăbuşe conflictele, acestea mocnesc în continuare şi pot perturba evoluţia echipei. Echipa poate chiar respinge, în această etapă, un lider prea convenţional, căutând diferite alte căi prin care să-şi rezolve problemele. Faza de răbufnire constituie o ocazie reală de a "curăţa" atmosfera şi, dacă este dirijată cu atenţie, poate contribui la coeziunea echipei.

Normarea

În această etapă, managerul trebuie să se asigure că normele care se adoptă pot asigura eficacitatea echipei. Timpul consacrat stabilirii unui "set de reguli" noi şi adoptate prin consens poate da roade în viitor.

Aptitudinile de formare a echipei, care trebuie aplicate în această etapă, sunt cele care stimulează coeziunea acesteia şi identificarea tuturor membrilor cu obiectivele şi valorile sale.

Funcționarea

În această etapă, membrii echipei cooperează şi lucrează cu eficacitate pentru realizarea țelurilor acesteia. Managerul trebuie să evalueze eficacitatea echipei, analizând eforturile, satisfacțiile şi succesele individuale şi colective. Echipa este preocupată de productivitate, eficacitate şi posibilități de dezvoltare. Este foarte important să recunoaşteți meritele celor care au o performanță deosebită. Cu toate acestea, pentru a menține armonia şi coeziunea grupului, este preferabil să recompensați echipa şi nu doar anumiți membri ai acesteia. Singularizarea unuia dintre membrii echipei pentru a-l lăuda poate duce la perturbări, concurență şi ostilitate, adică exact efectele secundare provocate şi de sistemele de retribuire bazate pe performanță. Aceste elemente pot deteriora calitatea muncii şi spiritul de echipă.

Destrămarea sau despărțirea

Şi aici este important ca managerul să fie conştient de incertitudinile pe care le simt membrii unei echipe dizolvate, când se pregătesc să se confrunte cu noi probleme. Este posibil ca aceştia să aştepte o reacție la felul în care au lucrat, despre ceea ce au învățat şi despre cum pot face față noilor sarcini. Managerul se poate găsi în situația să încerce să minimizeze stresul asociat schimbărilor şi tranzițiilor. Dacă experiența trăită împreună a fost deosebit de bună, membrii echipei pot simți păreri de rău. Dacă este posibil, managerul îi poate îndemna să-şi păstreze legăturile dintre ei şi să şi le dezvolte prin noi activități şi proiecte

Scanned with OKEN Scanner

7. MOTIVAREA ECHIPEI

Cuprins

7.1. Importanţa motivării

7.2. Teorii ale motivării bazate pe necesităţile umane şi satisfacerea lor

7.3. Rezultatele muncii şi teoria aşteptărilor

Introducere

Probabil ştim cu toţii ce înseamnă să fim motivaţi sau demotivaţi în munca noastră. Un manager este însă în situaţia de a influenţa şi starea de motivare a altor persoane. De aceea, este important să înţelegem diferiţii factori care îi motivează pe oameni, astfel încât să vă puteţi exercita influenţa asupra lor cu îndemânare şi înţelepciune.

Această secţiune analizează diferitele moduri de interpretare a motivării. Vom lua în considerare factorii din cadrul organizaţiei, care pot motiva sau demotiva oamenii şi vom analiza şi modul în care se deosebesc oamenii în privinţa motivaţiilor lor. Vom detalia aceste lucruri ca să vedeţi cum îi puteţi ajuta pe oameni să obţină satisfacţie în munca lor, îndeplinind totodată obiectivele organizaţiei.

Obiective

Obiectivele acestui capitol sunt:

- să vă atragă atenţia asupra legăturii dintre motivare, necesităţi şi dorinţe;
- să scoată în evidenţă legătura dintre rezultate, recompense şi motivare;
- să prezinte deficienţele abordărilor folosite în explicarea motivării angajaţilor.

Scanned with OKEN Scanner

7.1 Importanța motivării

Conceptul motivării abordează aspectele care îi determină pe oameni să muncească mai bine şi mai mult; să fie perseverenți şi să depăşească obstacolele; să se dedice muncii şi să fie entuziaşti cu privire la activitatea pe care o desfăşoară.
O componentă a rolului dumneavoastră managerial este să le oferiți oamenilor motivații, făcându-i să se dedice muncii.
Dar este prea puțin probabil să reuşiți acest lucru dacă nu înțelegeți pe deplin ce aşteaptă şi ce îşi doresc oamenii de la locul lor de muncă.

Înainte de a analiza teoriile motivării, ar putea fi util să vă gândiți la motivațiile pe care le aveți dumneavoastră în muncă. O posibilitate ar fi să vă concentrați asupra unui eveniment din trecut, care v-a rămas în minte (această abordare se numeşte adesea "analiza incidentului critic").
Probabil că vă gândiți că evenimentele critice nu sunt altceva decât nişte lucruri care s-au întâmplat în trecut. Dar modul în care interpretăm sensul experiențelor actuale poate fi influențat de diferite incidente petrecute în timp.
Aşa că felul în care înțelegem evenimentele trecute (în care ne-am simțit motivați sau nu) ar putea foarte bine să influențeze modul în care interpretăm *acum* ideea motivării oamenilor, poate chiar fără să conştientizăm acest lucru.
Activitatea următoare ne poate ajuta să analizăm mai bine această idee.

Activitatea 7.1.1

1. Gândiți-vă la două momente diferite din viața dumneavoastră, când v-ați simțit demotivat şi nu ați avut o performanță prea bună. Apoi gândiți-vă la două situații în care ați fost mulțumit de munca dumneavoastră iar performanțele au fost foarte bune. Încercați să identificați ce anume v-a determinat să vă simțiți ca atunci şi alcătuiți mai jos o listă a factorilor respectivi.

Factorii care m-au motivat

Factorii care m-au demotivat

Dispuneţi acum de două seturi de factori, motivanţi şi demotivanţi, extraşi din cele două activităţi referitoare la propria dumneavoastră experienţă de muncă.

Păstraţi-i la îndemână ca să-i revedeţi pe măsură ce studiaţi diferitele teorii privitoare la motivarea angajaţilor.

7.2 Teorii ale motivării bazate pe necesităţile umane şi satisfacerea lor

Un mod util de a ne gândi la motivare este să începem de la punctul de vedere conform căruia comportamentul nostru izvorăşte din necesităţile (sau nevoile) umane uzuale, care trebuie satisfăcute. Unul dintre meritele acestei abordări este uşurinţa cu care rezultă recomandările privind satisfacerea necesităţilor pe care le au oamenii în munca lor.

Rezultă că o dată ce înţelegem necesităţile pe care le au oamenii, putem organiza locul de muncă în aşa fel încât angajaţii să şi le poată satisface.

Ideea conform căreia motivarea la locul de muncă este determinată de anumite nevoi a fost dusă mai departe şi de Maslow (1954), care a dezvoltat conceptul **ierarhiei necesităţilor umane**.
El a afirmat că fincare om are, în general, cinci categorii de trebuinţe sau necesităţi care trebuie satisfăcute pentru ca acesta să aibă o bună relaţie cu munca sa.

De jos în sus, ierarhia lui Maslow se referă la următoarele trebuinţe:

1. ***necesităţile fiziologice sau bazale*** – hrană, apă, adăpost;
2. ***nevoia de siguranţă*** – protecţie împotriva pericolelor şi ameninţărilor;
3. ***necesităţile sociale*** – dragoste, afecţiune şi acceptare în cadrul unui anumit grup social;
4. ***nevoia de stimă, prestigiu sau apreciere*** – respectul de sine şi respectul celorlalţi (stimă, statut);
5. ***nevoia de autoîmplinire sau realizare personală*** – împlinirea propriului potenţial şi dezvoltarea de aptitudini pentru a deveni ceea ce considerăm noi înşine că merităm să devenim.

Scanned with OKEN Scanner

Necesitățile angajaților... pot fi satisfăcute prin...

Necesitățile fiziologice
- condiții mai bune la locul de muncă,
- salarii atractive,
- contribuții pentru cumpărarea unei locuințe,
- masă gratuită sau subvenționată în pauza de prânz.

Nevoia de siguranță
- acordarea unei polițe de asigurare individuale,
- scheme atractive pentru formarea fondului de pensii,
- condiții de muncă sigure,
- renunțarea la politica de desființare a posturilor.

Necesitățile sociale
- înființarea unui club sportiv,
- întâlniri de socializare pe întreaga companie,
- petreceri la locul de muncă,
- ieşiri cu colegii,
- activități neconvenționale,
- stimularea comunicării deschise

Nevoia de prestigiu
- furnizarea regulată a unui feedback pozitiv,
- acordarea de titluri de prestigiu,
- fotografii în materialele publicate de companie,
- promovări.

Nevoia de autoîmplinire
- repartizarea unor responsabilități importante,
- oportunități de promovare,
- stimularea creativității.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

7.3 Rezultatele muncii şi teoria aşteptărilor

Teoriile motivării pe care le-am discutat până acum pleacă de la premisa că oamenii sunt conduşi de diferite nevoi şi că pot fi motivaţi, dacă organizaţia unde lucrează le oferă recompense sau stimulente care să le permită să şi le satisfacă. Şi totuşi nu există garanţia că furnizarea unei recompense îl face pe individ să depună mai multe eforturi – sau că un efort mai mare ar însemna neapărat o performanţă mai bună.

Teoria aşteptărilor se concentrează tocmai asupra legăturii dintre efort şi recompensă.

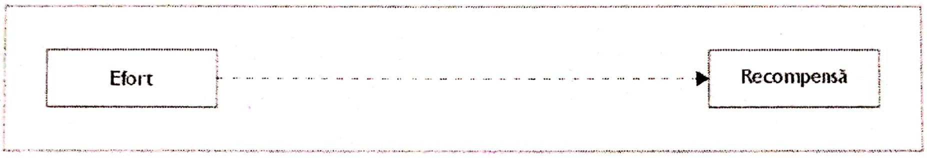


Figura 7.3.1 Legătura dintre efort şi recompensă

Pe acesta l-am numit "performanţă": este nevoie de performanţă pentru a justifica faptul că atunci când este oferită o recompensă, motivul este rezultatul efortului şi mai puţin efortul însuşi – lucru care stă la baza sistemelor de salarizare în funcţie de performanţă.

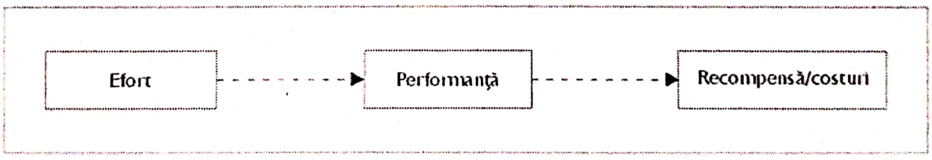


Figura 7.3.2 Legăturile dintre efort, performanţă şi recompensă

Teoria aşteptărilor arată că, în momentul în care decid cum să acţioneze, oamenii cântăresc costurile şi beneficiile posibile şi îşi bazează deciziile pe această evaluare.

Teoria aşteptărilor arată că orice încercare de a îmbunătăţi motivaţia este sortită eşecului dacă nu se acordă atenţia necesară legăturii dintre efort şi performanţă. Figura de mai jos arată principalii factori care influenţează această legătură.

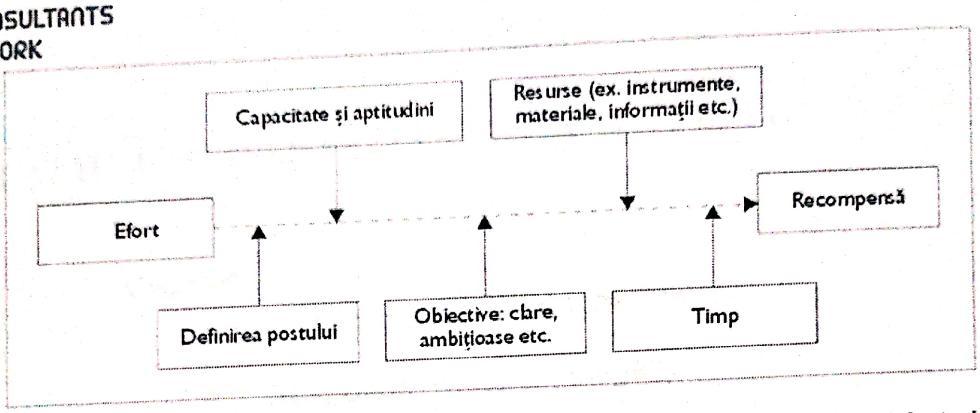


Figura 7.3.3 Factorii care influenţează intensitatea legăturii dintre efort şi Performanţă

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

8. DECIZIILE ŞI PRIORITIZAREA ACTIVITĂŢILOR

Cuprins:

8.1 Elaborarea raţională a deciziilor.

8.2. Responsabilitate şi delegare

8.3. Organizarea timpului şi stabilirea priorităţilor

8.4. Planificarea zilnică. Metoda FORTE

8.5 Trasează priorităţile, fii selectiv, deleagă sarcini !

Introducere

După cum aţi observaţi, Mintzberg a identificat ca o categorie de roluri, rolurile decizionale. În fond, un manager îşi foloseşte rolurile interpersonale pentru a culege informaţii din mediul exterior lui pe care le analizează, urmând ca în baza lor să ia decizia potrivită în vederea obţinerii rezultatelor dorite.

Deseori (sau mai bine zis tot timpul) suntem puşi în situaţia de a lua decizii cu grade diferite de importanţa care afectează activitatea subordonaţilor noştri şi care conduc la obţinerea rezultatelor propuse.

Subordonaţii noştri vor încerca, pe cât posibil, să transfere toate activităţile care implică luarea unei decizii către manager, plecând de la premisa falsă că "Dacă este şef atunci el să hotărască" şi/sau din dorinţa de a nu greşi şi să fie obligaţi să suporte consecinţele dacă rezultatele nu sunt cele dorite. Oricum, este mult mai convenabil (din punctul lor de vedere) să paseze responsabilitatea luării unei decizii către un nivel superior decât să şi-o asume.

Dacă extrapolăm cele prezentate mai sus, se observă că mulţi ochi sunt aţintiţi asupra deciziilor pe care la iau managerii şi anume:

- Subalternii care doresc ca deciziile să fie bune, să aducă rezultate şi, de preferat, să-i implice cât mai puţin sau chiar deloc.
- Superiori, care doresc să se rezolve sarcinile corespunzător dorinţelor lor indiferent de modul în care se iau deciziile

respective şi dacă se poate doar să li se raporteze rezolvarea lor (încercarea de protejare a timpului propriu).

- Colegii (managerii de pe acelaşi nivel), vor observa, cu siguranţă, modul în care ne luăm deciziile şi rezultatele obţinute formându-şi astfel o părere asupra noastră.

Obiective

✓ *să definiţi factorii care influenţează modul în care vă elaboraţii deciziile;*

✓ *să identificaţi principalele etape pe care le parcurgeţi în procesul decizional;*

✓ *să explicaţi de ce este importantă fiecare etapă a procesului;*

✓ *să înţelegeţi cum vă pot ajuta instrumentele prezentate aici în elaborarea unor decizii mai bune;*

✓ *să hotărâţi când este indicat să implicaţi şi alţi membri ai personalului în elaborarea unei decizii.*

8.1 Elaborarea raţională a deciziilor.

În cercaţi să vă daţi seama cum lucrează creierul dvs. atunci când luaţi o decizie. De ce aţi luat aceea hotărâre şi nu alta? Ce elemente au stat la baza lor?

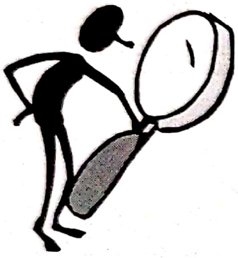
Dacă aveţi experienţă în luarea deciziilor, probabil că nu veţi realiza exact cum aţi ajuns la acea decizie. Este normal dacă ne gândim la faptul că în actul de asimilare a informaţiilor, creierul îşi creează un set de asocieri cu alte informaţii şi experienţe deja cunoscute şi ca atare în procesul de luare a deciziilor va face apel la ele, mai mult sau mai puţin conştient.

Deşi la prima vedere poate părea un proces unitar, în fapt, procesul decizional este compus din trei etape şi anume:

Scanned with OKEN Scanner

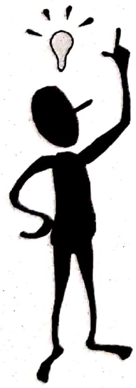
A. Înţelegerea problemei:

- Analiza problemei (atenţie, determinarea cauzelor reale care au provocat-o).
- Determinarea criteriilor pentru aprecierea rezultatelor (ca să ne dăm seama dacă soluţia adoptată poate conduce la rezultatul dorit).



C. **Căutarea răspunsurilor posibile:**

- Căutarea răspunsurilor posibile (atenţie, important în această etapă este să generăm cât mai multe răspunsuri posibile şi nu să le eliminăm)



B. **Alegerea:**

- Raportarea soluţiilor determinate la punctul B la criteriile de la punctul A şi alegerea răspunsului corespunzător.

Aplicarea practică a acestui proces decizional nu garantează că vom obţine rezultatul de la prima încercare.

Scanned with OKEN Scanner

Mai degrabă trebuie să ne gândim la aceasta ca la un proces iterativ.

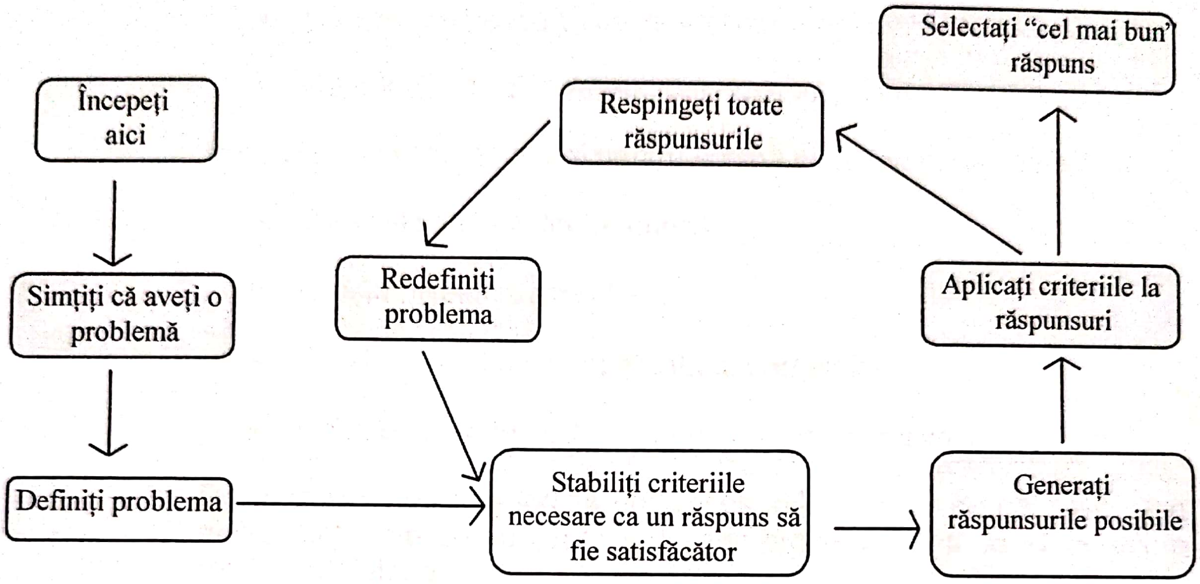


Figura 8.1.1 Procesul rational de elaborare a deciziei

Observaţi că este posibil ca uneori să redefiniţi problema sau criteriile de apreciere în vederea obţinerii unui rezultat satisfăcător. Această situaţie apare datorită faptului că ori nu putem aprecia problema corect ori criteriile de apreciere nu pot fi satisfăcute corespunzător deoarece sunt prea "severe". Totul depinde şi de situaţia în care ne aflăm.

Atenţie. Este posibil ca din dorinţa de a obţine un răspuns foarte bun să parcurgem bucla de prea multe ori şi, astfel să depăşim timpul alocat.

8.2 Responsabilitate şi delegare

A delega înseamnă a conferi cuiva autoritatea de a îndeplini o sarcină sau de a lua o decizie în numele dvs.

Nu puteţi delega responsabilitatea în ansamblu pentru o sarcină sau o decizie. Dumneavoastră sunteţi cel care răspunde, în faţa organizaţiei, pentru lucrările care intră în atribuţiile dvs.

Printre avantajele delegării pentru un manager, se numără:

- Economisirea unui timp pe care îl puteţi rezerva altor sarcini, mai productive
- Vă demonstrează calităţile de lider
- Contribuie la dezvoltarea personalului pe care îl conduceţi

Printre avantajele delegării pentru echipă şi angajaţi, se numără:

- Sporeşte satisfacţia în muncă
- Creşte nivelul realizărilor
- Creşte nivelul de competenţă al oamenilor
- Contribuie la dezvoltarea personală şi colectivă.

Delegarea nu este niciodată un proces atât de uşor pe cât pare. Una dintre metodele de abordare a acestei probleme ar fi să vă puneţi în rolul celui delegat.

„Întotdeauna trebuie să delegaţi o sarcină aşa cum aţi dori să vi se delege dvs. înşivă".

Majoritatea managerilor preferă să evite delegarea şi recurg la ea în condiţii de absolută necesitate, când nu le mai ajunge timpul pentru a-şi îndeplini toate sarcinile. O astfel de tendinţă are un efect profund asupra calităţii conducerii. Managerul devine reactiv , dacă tinde să reacţioneze la diverse situaţii, pe măsură ce se ivesc. Sarcinile pe care le realizează sunt, de regulă, doar cele de primă necesitate – cele pe termen scurt. Ei omit aspectul creativ al muncii lor şi nu îşi pot dezvolta o gândire strategică.

În mod normal, nu se pune problema dacă managerul trebuie sau nu să delege anumite probleme subordonaţilor, ci măsura în care poate face acest lucru. Managerul trebuie să ia în considerare patru factori importanţi:

- Calitatea rezultatului aşteptat şi standardele necesare
- Calităţile şi aptitudinile persoanei
- Relaţia sa cu managerul
- Timpul aflat la dispoziţie

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Delegarea eficace constituie o latură a planificării de ansamblu a muncii managerului şi echipei

De aceea managerul trebuie să urmărească:

- îmbunătăţirea calităţii oamenilor săi
- definirea clară a sarcinilor
- utilizarea cât mai bună a timpului
- îmbunătăţirea relaţiilor cu subordonaţii

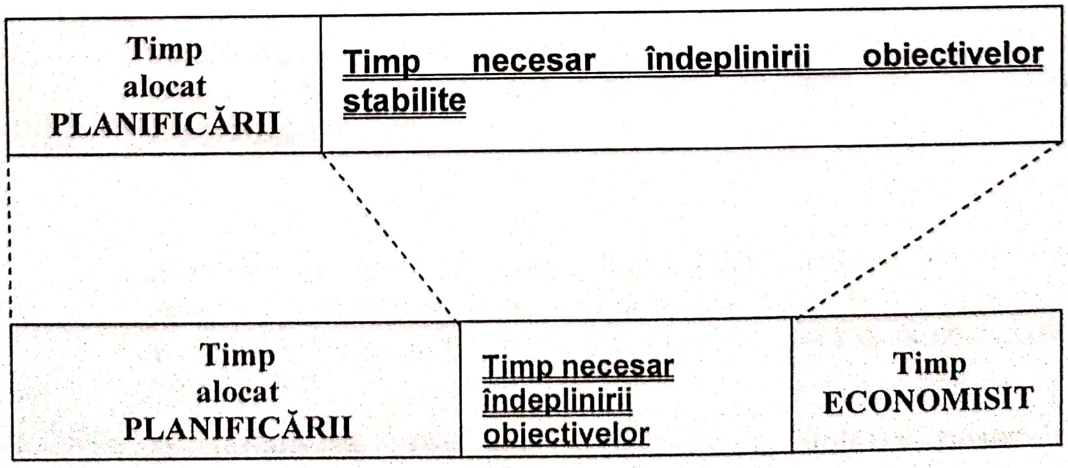
În plus, pentru a realiza un control eficace asupra sarcinilor delegate, managerul trebuie să precizeze clar limitele de responsabilitate şi alegerea celei mai adecvate metode de control.

8.3 Organizarea timpului şi stabilirea priorităţilor

Cu cât organizăm mai bine timpul (adică planificăm), cu atât mai bine îl putem folosi pentru atingerea obiectivelor personale şi profesionale. Planificarea înseamnă pregătirea pentru îndeplinirea obiectivelor.

Cu cât e mai mare efortul destinat planificării timpului, cu atât va fi necesar mai puţin timp pentru îndeplinirea obiectivelor propriu-zise, economisind astfel timp pe termen lung.

REŢINEŢI:
"8 minute de planificare = 1 oră de timp economisit"!



Cea mai importantă regulă în planificare este să puneţi totul pe hârtie, în scris!

7 motive pentru a utiliza planificarea

Controlarea proiectelor. Proiectele despre care aveţi doar o "imagine mentală" sunt mai dificil de controlat ("ceea ce nu se vede, se uită") şi se pierd cu uşurinţă

Reducerea încărcării. Planurile scrise reduc încărcarea memoriei

Automotivarea. Un plan scris are efectul psihologic de a imprima o automotivare în muncă.. Activităţile întreprinse zilnic devin orientate mai mult spre atingerea obiectivelor; astfel, veţi fi înclinat să vă axaţi pe sarcinile propuse pentru ziua respectivă

Concentrare. Atenţia vă va fi mai greu distrasă şi, probabil, veţi fi mai perseverent în realizarea sarcinilor planificate decât în cazul în care aceste obiective nu ar fi scrise

Verificare. Prin verificarea rezultatelor zilnice, puteţi identifica sarcinile neîndeplinite, ce se pot transfera în altă zi, în funcţie de importanţă/urgenţă

Succes. În plus, vă puteţi îmbunătăţi reuşita printr-o mai bună estimare a necesarului de timp şi momentelor de întrerupere, precum şi prin alocarea unor perioade de timp realiste pentru evenimente neprevăzute

Documentaţie. Planurile scrise, ţinute într-un dosar separat, furnizează automat documentaţie pentru activităţile pe care le desfăşuraţi şi, în anumite cazuri, pot constitui o dovadă şi o înregistrare a activităţii sau inactivităţii (sau incapacităţii de a acţiona).

8.4 Planificarea zilnică. Metoda FORTE

Când începeţi lucrul la un plan este importantă, înainte de toate, planificarea fiecărei zile de activitate. Iată câteva motive:

Ziua e unitatea cea mai mică şi mai uşor de manevrat în procesul de organizare sistematică a timpului

Dacă ziua precedentă nu a fost reuşită, puteţi considera fiecare zi ca pe un alt început

Aceasta este o etapă preliminară pentru planificarea pe termen lung

Dacă vă este dificil să controlaţi activităţile uzuale ale fiecărei zile de lucru, vă va fi şi mai dificil să vă planificaţi perioade de timp mai îndelungate

Un program zilnic realist trebuie să conţină ceea ce doriţi sau trebuie să realizaţi în ziua respectivă, precum şi ceea ce puteţi îndeplini fizic. Într-adevăr, cu cât par mai realizabile obiectivele stabilite, cu atât veţi fi mai mobilizat pentru îndeplinirea lor.

Metoda FORTE este relativ rapidă şi necesită, în medie, aproximativ 8 minute pentru planificarea timpului din ziua respectivă, astfel încât să câştigi mai mult timp pentru activităţile esenţiale:

- **Formulează lista activităţilor;**
- **Observă şi estimează timpul necesar;**
- **Rezervă timp pentru sarcinile neprevăzute;**
- **Trasează priorităţile;**
- **Evaluează gradul de îndeplinire a sarcinilor.**

1. Formulează lista sarcinilor, activităţilor şi termenelor limită !

Folosind un format de plan zilnic, întocmeşte o listă cu toate lucrurile pe care ai dori sau trebuie să le realizezi în ziua respectivă, grupate pe categorii specifice.

- Fă o listă a sarcinilor de îndeplinit şi a termenelor-limită pentru săptămâna sau luna respectivă
- Enumeră activităţile neterminate din ziua precedentă
- Menţionează noile sarcini ale zilei
- Evidenţiază termenele-limită fixate
- Convorbirile telefonice şi corespondenţa care trebuie efectuate
- Activităţile obişnuite, de exemplu şedinţele de la ora 14 la 15

2. Observă şi estimează timpul necesar îndeplinirii sarcinilor!

Observă timpul ce trebuie alocat fiecărei sarcini. Timpul este limitat. Opt ore sunt doar opt ore. Experienţa arată că oamenii îşi propun mai mult decât pot face de-a lungul unei zile şi că sunt planificate mai multe activităţi decât pot fi realizate cu adevărat. Acest fapt conduce la o frustrare nedorită şi un dispreţ faţă de planurile zilnice.

Calculează timpul cheltuit în acelaşi mod în care calculezi banii cheltuiţi. Astfel, estimează timpul de care ai nevoie pentru sarcinile propuse. Timpul este mai important decât sunt banii. Atunci când cheltuieşti bani, estimează preţul unui bun sau chiar îl calculezi cu precizie. De ce să nu procedezi la fel şi cu capitalul de timp de care dispui?

Stabileşte termenele-limită. O altă regulă născută din experienţă spune că timpul disponibil pentru a realiza o sarcină determină adesea timpul în care realizezi de fapt acea sarcină. Ca şi în cazul unui buget, alocând un anumit timp pentru o sarcină îţi impui să rămâi în cadrul acelei limite de timp.

3. Rezervă timp pentru sarcini neprevăzute!

Planifică doar o parte din programul de lucru; experienţa a arătat că această parte trebuie să reprezinte aproximativ 60% din ziua de muncă (principiul de bază al planificării timpului).

Scanned with OKEN Scanner

Evenimentele neprevăzute, factorii perturbatori, problemele personale ne obligă să lăsăm neplanificat o parte din timp. Planul tău ar putea să conțină trei părți:

aproximativ 60% pentru activitățile planificate (planul zilnic);

aproximativ 20% pentru activitățile neprevăzute (întreruperi, timp răpit);

aproximativ 20% pentru activitățile spontane şi sociale (timpul creativ).

Principiul prudenței: PLANIFICĂ DOAR 50% !

Dacă vrei să fii prudent, e recomandabil să planifici numai 50% din timpul de lucru şi să rezervi cealaltă jumătate ca timp-tampon.

8.5 Trasează prioritățile, fii selectiv, deleagă sarcini !

Datorită tendinței de a planifica mai mult de 50-60% din timpul de lucru disponibil trebuie în mod riguros să reduci lista de sarcini la proporții realiste, astfel:

Dacă vi se întâmplă frecvent să fiți întrerupt din activități cu implicații pe termen mai lung pentru rezolvarea unor chestiuni urgente, atunci riscați să neglijați problemele importante şi să le lăsați să devină la rândul lor urgente. Managementul de criză poate deveni lesne un obicei.

Totul este să găsiți echilibrul corect între chestiunile urgente şi cele importante – o problemă cu care s-a confruntat orice manager încă de la începutul timpurilor! Activitățile importante sunt cele care au adesea mult mai multe implicații pe termen lung decât cele urgente şi afectează, foarte probabil, aspecte cheie legate de personal, investiții, planificare, relațiile cu clienții, dezvoltarea sistemelor etc.

Aspectele importante au potențialul de a vă îmbunătăți munca şi de a vă ajuta să avansați în domeniile esențiale. În schimb, sarcinile urgente necesită atenție imediată, pentru a asigura desfăşurarea fără piedici a muncii de rutină.

Se poate ca sarcinile acestea să nu aibă acelaşi impact pe termen lung, dar dacă nu sunt tratate la timp, s-ar putea nici să nu mai existe ceva pe termen lung! Din acest punct de vedere, activitățile importante şi cele urgente nu sunt alternative – ambele trebuie executate.

Ca manager, trebuie să le tratați pe amândouă, iar soluția este să vă dezvoltați capacitatea de a aborda activitățile de rutină într-un mod eficient.

Scanned with OKEN Scanner

Figura de mai jos vă oferă un model de grilă, pe care o puteți folosi ca să vă clasificați sarcinile.

	URGENT	NU ESTE URGENT
IMPORTANT	**I** **ACTIVITATI** Crize Probleme presante Proiecte cu termen fix	**II** **ACTIVITATI** Prevenire Recunoasterea noilor oportunitati Planificare, recreere
NEIMPORTANT	**III** **ACTIVITATI** Intreruperi apeluri Corespondenta, rapoarte Intalniri Probleme presante Activitati marunte	**IV** **ACTIVITATI** Munca de rutina Corespondenta Conversatie la telefon Timp irosit Activitati placute

Figura 8.5.1 Matricea importanta/urgenta

În concluzie:

☺ stabileşte prioritățile;

☺ fii mai selectiv;

☺ deleagă sarcini.

Ceea ce rămâne trebuie amânat, anulat sau rezolvat peste orele de program.

Veți evita astfel multe conflicte !

Scanned with OKEN Scanner

FACTORUL ÎNCREDERE: CREAREA UNOR RELAŢII DE TIP CÂŞTIG/CÂŞTIG

În ciuda uimitoarelor progrese tehnologice pe care le-am făcut, munca unei organizaţii este făcută de oameni. Oamenii sunt aceia care alcătuiesc interfaţa cu clientul, realizează produsul, prestează serviciul, planifică şi coordonează felul în care se face treaba, îmbunătăţesc procese şi sisteme, asigură calitatea şi aduc un profit. Tehnologia ne-a pus la dispoziţie instrumente mai bune, dar tot oamenii rămân aceia care efectuează munca unei organizaţii şi sunt în ultimă instanţă responsabili pentru succesul ei.

Prin urmare, una dintre provocările cu care se confruntă orice organizaţie şi toate care există constă în a crea un climat al încrederii, unde oamenii să colaboreze şi să conlucreze eficient împreună. Atunci când încrederea lipseşte, relaţiile se caracterizează printr-o atitudine conflictuală: eu împotriva ta, noi împotriva lor. Mai degrabă decât bunăvoinţă, s-ar putea să existe animozităţi şi resentimente profunde, adeseori disimulate. Ne luptăm unii cu alţii pentru ceea ce ne dorim. Cu cât tu câştigi mai mult, cu atât pierd eu – şi invers. Respectul dispare şi performanţa noastră se vede compromisă, căci energiile noastre se canalizează spre manipulare, coerciţie şi autoprotejare, în loc să susţină efortul comun în direcţia viziunii împărtăşite de toţi.

Noi credem că nu exagerăm cu nimic, afirmând că organizaţiile cele mai profitabile ale secolului XXI vor fi acelea care ştiu cum să-şi creeze un climat al încrederii între toţi angajaţii lor. Nu e uşor să faci acest lucru şi el va impune alinierea concepţiei filozofice de activitate cu concepţia organizatorică. Totuşi, chiar mai important decât aceste elemente este calitatea interacţiunilor noastre directe, de la om la om. Încrederea constituie o experienţă extrem de subiectivă, pe care o vor întări sau, dimpotrivă, o vor slăbi în fiecare zi interacţiunile noastre, respectul pe care-l arătăm, modul în care vorbim cu oamenii şi modul în care procedăm pentru a ne soluţiona diferenţele de opinie şi trebuinţele concurente.

Majoritatea organizaţiilor sunt pline de oameni inteligenţi şi capabili, dar care nu-şi pot manifesta plenar talentele din cauza unui neajuns în aptitudinile

personale de comunicare sau din cauza unui mediu organizaţional mai general care nu încurajează comunicarea sinceră şi deschisă. În absenţa modurilor constructive de dialog, mai ales cu privire la chestiunile „delicate politic“, oamenii învaţă să se ferească de jocurile subterane pentru putere sau dimpotrivă, să se angreneze în ele – preţul fiind însă unul foarte ridicat: ideile bune nu mai ajung să vadă lumina zilei, angajaţi valoroşi îşi pierd dorinţa de a contribui la binele organizaţiei iar alţii pur şi simplu pleacă.

În cadrul acestui program, veţi învăţa elementele fundamentale ale încrederii. Veţi avea ocazia să vă evaluaţi propria capacitate de a vi se acorda încredere. Veţi învăţa cum să-i priviţi pe ceilalţi prin prisma unei paradigme a încrederii şi bunăvoinţei, mai degrabă decât una a lipsei de încredere şi a alienării. Şi veţi învăţa să jucaţi un rol în cadrul relaţiilor dumneavoastră cu alţi oameni din care să-i ajutaţi să-şi continue şi să-şi consolideze dezvoltarea personală.

Succes!

Trainerul dumneavoastra,

Letitia Lucescu.

Scanned with OKEN Scanner

OBIECTIVE ALE PROGRAMULUI

SCOPUL PROGRAMULUI:

Să învăţaţi principiile şi practicile încrederii şi ale comunicării interpersonale care au drept rezultat relaţii de tip câştig/câştig.

OBIECTIVELE PROGRAMULUI:

- Să înţelegeţi elementele fundamentale ale încrederii şi cum se edifică încrederea prin onestitate şi bună credinţă
- Să vă identificaţi tiparele de atitudine conspirativă care vă şubrezesc relaţiile cu ceilalţi
- Să-i priviţi pe ceilalţi într-un mod care încurajează unitatea, încrederea şi buna voinţă
- Să învăţaţi cele patru stiluri de comunicare şi de influenţare a celorlalţi
- Să înţelegeţi cele trei stadii ale dialogului interpersonal
- Să exersaţi aptitudinile de dialog
- Să vă dezvoltaţi abilitatea de a aborda deschis slaba performanţă şi problemele de comportament
- Să învăţaţi cum să interacţionaţi cu ceilalţi în modalităţi care întăresc încrederea

MODULUL 1: IMPERATIVUL ÎNCREDERII

ÎN CADRUL ACESTUI MODUL:

- Veţi învăţa cum să apreciaţi necesitatea colaborării în societatea noastră interdependentă
- Veţi învăţa definiţia şi elementele de bază ale încrederii
- Veţi învăţa cum să evaluaţi consecinţele unui grad înalt de încredere şi ale unui grad scăzut de încredere, în sânul unei organizaţii
- Veţi înţelege de ce este important să te dovedeşi demn de încredere, în edificarea unui climat de încredere, şi veţi învăţa să vă evaluaţi „bonitatea" din acest punct de vedere
- Veţi primi feedback de la alţii în privinţa capacităţii personale de a inspira încredere

Scanned with OKEN Scanner

„De fapt, interdependenţa noastră este aceea care conferă sens vieţii. Eficacitatea noastră personală nu poate fi separată de interdependenţa dintre noi şi ceilalţi oameni."
Dr. Roger K. Allen
The Center for Organizational Design

INTERDEPENDENŢA NOASTRĂ

PATRU REALITĂŢI DESPRE VIAŢA ORGANIZAŢIONALĂ

- Munca unei organizaţii se înfăptuieşte prin oameni.
- Oamenii sunt interdependenţi.
- Interdependenţa necesită colaborare.
- Colaborarea se întemeiază pe încredere.

EXERCIŢIU
REŢEAUA MEA DE RELAŢII

Trasaţi o diagramă a reţelei dumneavoastră de relaţii.

Completaţi tabelul de mai jos:

Individul (grupul)	**Gradul de interdependenţă (scăzut, mediu, bun, excelent)**	**Gradul de colaborare (scăzut, mediu, bun, excelent)**

Enumeraţi câteva dintre barierele care vă împiedică să colaboraţi în măsura în care v-ar plăcea s-o faceţi:

a. __________
b. __________
c. __________
d. __________
e. __________

Scanned with OKEN Scanner

„Mai presus de toate, succesul în afaceri are nevoie de două lucruri: o strategie competitivă câştigătoare şi execuţie organizaţională impecabilă. Neîncrederea este duşmanul ambelor.“

Robert Bruce Shaw

Trust in Balance, 1997

ANALIZA ÎNCREDERII

UN SIMBOL:

GRAD SCĂZUT DE ÎNCREDERE

Caracteristici	Consecinţe

GRAD ÎNALT DE ÎNCREDERE

Caracteristici	Consecinţe

Ce dificultăţi din lumea afacerilor fac ca încrederea să fie mai importantă astăzi decât în trecut?

Ce factori fac ca încrederea să fie mai greu de păstrat astăzi decât în trecut?

Scanned with OKEN Scanner

„Calitatea relaţiilor noastre spune mai multe despre noi decât despre ceilalţi."

Reuel L. Howe

The Miracle of Dialogue, 1963

EFORTUL ÎNCEPE CU MINE

EXERCIŢIU
CONSTRUIREA ÎNCREDERII LUCRÂND MAI ÎNTÂI CU MINE

Răspundeţi la fiecare dintre înrebările de mai jos:

1. La modul general, cât de demn de încredere vă consideraţi a fi?

2. Cât de demn de încredere vă consideră alţii?

3. Pentru care dintre cele trei componente ale capacităţii de a merita încredere părerea dumneavoastră proprie este similară cu a celorlalţi?

4. Pentru care dintre cele trei componente ale capacităţii de a merita încredere părerea dumneavoastră proprie se deosebeşte cel mai mult de a celorlalţi?

5. În ce direcţii v-ar plăcea să vă îmbunătăţiţi situaţia?

6. Care sunt câteva dintre măsurile concrete pe care le puteţi lua pentru a deveni mai demn de încredere?

a. ____________

b. ____________

c. ____________

d. ____________

e. ____________

f. ____________

Scanned with OKEN Scanner

MODULUL 2: ANIMOZITATEA

ÎN CADRUL ACESTUI MODUL:

- Veţi înţelege dinamica relaţiilor de animozitate
- Veţi putea să identificaţi relaţiile de animozitate şi să le reprezentaţi grafic sub formă de diagramă
- Veţi scrie o istorisire personală despre un caz de animozitate
- Veţi evalua consecinţele animozităţii

Soluţiile noastre sunt cele care ne cauzează problemele.“

- **Dr. Roger K. Allen**
- *The Center for Organizational Design*
-
- **ANIMOZITATEA**
-
- **DEFINIŢIE:**

PERSOANA A	PERSOANA B
Problemă:	Problemă:
Soluţie:	Soluţie:

„Sursa neplăcerii pe care o resimţi în prezenţa altor persoane eşti chiar tu.“

Reuel L. Howe

The Miracle of Dialogue, 1963

Scanned with OKEN Scanner

UN TIPAR DE ANIMOZITATE

<table>
<tr><td colspan="2">⇒</td></tr>
<tr><td>Comportamentul
lui A
(soluţie)

PERSOANA
A

Percepţiile
lui A
(problemă)</td><td>Percepţiile
lui B
(problemă)

PERSOANA
B

Comportamentul
lui B
(soluţie)</td></tr>
<tr><td colspan="2">⇐</td></tr>
</table>

CARACTERISTICILE ANIMOZITĂŢII:

- Este o relaţie circulară şi reciprocă pentru persoanele implicate.
- Fiecare persoană implicată intră în raport cu cealaltă de pe poziţia unor sentimente de neîncredere şi alienare.
- Comportamentul fiecărei persoane provoacă o reacţie din partea celeilalte.
- Reacţia care este declanşată de fiecare persoană are ca rezultat exact comportamentul care îi displace celeilalte persoane şi faţă de care îşi exprimă nemulţumirea.
- Ciclul repetitiv se intensifică odată cu fiecare nouă interacţiune. Cu cât fiecare persoană încearcă să rezolve problema, cu atât aceasta se agravează.
- Fiecare persoană adună date cu care să-şi dovedească „dreptatea“ punctului propriu de vedere şi „eroarea“ celeilalte persoane. Energia se canalizează spre alcătuirea unei argumentaţii care-l protejează pe cel în cauză şi aruncă toată vina pe celălalt.
- Fiecare dintre cei implicaţi are impresia că motivele sale sunt nobile şi bine intenţionate, iar pe celălalt îl acuză de intenţii rele.
- Fiecare persoană se gândeşte în primul rând la propriile sale intenţii, în loc să fie conştientă de consecinţele propriului comportament.
- Fiecare persoană are în subconştient convingerea neîntemeiată că purtarea celuilalt se va înrăutăţi, dacă ea nu-şi susţine cu animozitatea poziţia litigioasă.

Scanned with OKEN Scanner

EXERCIŢIU
O ISTORIE PERSONALĂ CU UN CAZ DE ANIMOZITATE

Gândiţi-vă la o experienţă personală de animozitate şi povestiţi-o în scris pe spaţiul liber de mai jos. Nu vă grăbiţi şi încercaţi să daţi cât mai multe amănunte cu putinţă. (Mai adăugaţi o foaie, dacă aveţi nevoie de mai mult spaţiu.)

„Nu ceea ce fac alţi oameni ne răneşte, ci ceea ce ne facem noi nouă înşine."
Dr. Roger K. Allen
The Center for Organizational Design

PREŢUL ANIMOZITĂŢII

EXERCIŢIU

Gândiţi-vă la persoana cu care sunteţi într-o relaţie de animozitate şi răspundeţi la fiecare dintre întrebările de mai jos.

1. Ce se va întâmpla în cadrul relaţiei dumneavoastră, dacă nu renunţaţi la a vă raporta unul la celălalt de o manieră conflictuală?

2. Acesta este lucrul pe care îl doriţi?
3. Ce anume vreţi de la această relaţie?
4. Comportamentul acestei persoane s-ar putea să fie un mod prin care ea/el încearcă să-şi controleze anumite sentimente neplăcute? Explicaţi.
5. Cum aţi putea să vă reformulaţi percepţiile asupra comportamentului acestei persoane?
6. Cum aţi putea să vă schimbaţi comportamentul?

MODULUL 3

O SCHIMBARE PROFUNDĂ DE ATITUDINE

ÎN CADRUL ACESTUI MODUL:

- Veţi învăţa cele patru raţiuni pentru care ne angajăm în animozitate
- Veţi vedea ce câştiguri ne aduce animozitatea, dar şi preţul pe care-l plătim
- Veţi înţelege absurditatea ideii de a încerca să-i determinăm pe alţii să se schimbe
- Veţi învăţa două moduri de a fi în relaţiile noastre cu ceilalţi
- Veţi experimenta o schimbare profundă de atitudine faţă de alţii
- Veţi învăţa şi veţi exersa priceperea în a crea condiţii de siguranţă şi încredere, în relaţia cu alţii

„Purtarea este răsplătită prin consecinţele ei."
B. F. Skinner

EVADAREA DIN ANIMOZITATE

PATRU MOTIVE PENTRU CARE INTRĂM ÎN ANIMOZITATE

1.
2.
3.
4.

CÂŞTIGURI:

PREŢURI:

EXERCIŢIU
ANALIZA CÂŞTIGURILOR ŞI A PREŢURILOR

Gândindu-vă la exemplul de animozitate pe care l-aţi identificat în cadrul modulului 2, enumeraţi mai jos lucrurile pe care le câştigaţi de pe urma acestei animozităţi, precum şi preţurile pe care le-aţi plăti dacă nu v-aţi mai angaja în această animozitate.

Câştiguri:

Preţuri:

O ILUZIE SECRETĂ

- Comportamentele de animozitate sunt o tentativă din partea noastră de a-i determina pe alţi oameni să se schimbe. Noi avem iluzia că problema este modul în care ne tratează ei pe noi şi că, dacă ei ar vrea să se schimbe, atunci totul ar fi perfect.
- Ne simţim obligaţi să ne purtăm mai departe conflictual:
  - Pentru a ne justifica propriul comportament.
  - Pentru a le dovedi celorlalţi că „nu au dreptate" şi că ei sunt cauza suferinţei noastre.
  - Pentru a-i face pe ceilalţi să înţeleagă că nu se poartă aşa cum se cuvine şi că trebuie să se schimbe.

Ironia este că: ____

UN STUDIU DE CAZ: BETTY ŞI JIM

În ultimii ani, Betty a început să aibă foarte mare grijă de sănătatea ei. Dându-şi seama că îmbătrâneşte, vrea să fie într-o stare cât mai bună peste vreo câţiva ani, când atât ea, cât şi soţul ei vor ieşi la pensie. Betty lucrează cam 30 de ore pe săptămână şi are un serviciu cu grad redus de stres, ceea ce îi permite să-şi petreacă majoritatea timpului făcând lucruri care-i plac foarte mult, cum ar fi să se ocupe de grădină, să stea cu copiii şi cu nepoţii ei, şi să urmeze câteva cursuri la un colegiu comunitar local. Pe Betty, cel mai mult o preocupă situaţia soţului ei, Jim,

Scanned with OKEN Scanner

care are o slujbă foarte stresantă într-o corporaţie de mari dimensiuni. Ea este îngrijorată că loialitatea lui Jim faţă de compania unde lucrează nu va fi răsplătită aşa cum se cuvine şi se întreabă de ce trebuie el să lucreze 12 ore pe zi, când firma trece printr-un proces de restructurare care s-ar putea să-l afecteze şi pe Jim în viitorul apropiat. Mai mult decât atât: Jim este supraponderal şi nu face deloc mişcare. Betty se teme pentru sănătatea lui şi ar vrea, mai mult decât orice altceva, ca ei doi să se bucure de cât mai mulţi ani de viaţă liniştită împreună, după ce Jim se va pensiona, peste 10 ani de acum încolo.

Ce tactică foloseşte Betty pentru a încerca să-l schimbe pe Jim?

DOUĂ MODURI DE A FI

Neîncredere şi alienare (EU-EL LUCRU)	Încredere şi unitate (EU-TU FIINŢĂ)
• Ceilalţi văzuţi ca obiecte • Relaţii de adversitate • Suspiciune şi neîncredere • Forţă şi manipulare • Interese concentrate pe sine • Rezultate de tip câştig/pierdere	• Ceilalţi văzuţi ca fiinţe umane • Relaţii de susţinere • Deschidere şi încredere • Libertate şi respect • Interese concentrate pe „noi“ • Rezultate de tip câştig/câştig

EXERCIŢIU

EU-EL LUCRU CONTRA EU-TU FIINŢĂ

Discutaţi următoarele întrebări cu un partener de dezbatere:

1. Vorbiţi despre o relaţie din trecut sau din prezent care este de tip EU-EL LUCRU. Cam cum arată situaţia şi care sunt consecinţele?

2. Descrieţi o relaţie care este de tip EU-TU FIINŢĂ. Cam cum arată situaţia şi care sunt consecinţele?

Scanned with OKEN Scanner

RESPONSABILITATE PENTRU RELAŢIILE MELE

- Dacă vreau să-mi îmbunătăţesc calitatea relaţiilor, trebuie să mă concentrez pe felul meu de a fi în raport cu alţii, mai degrabă decât să încerc să-i determin pe ei să se schimbe.
- Sunt momente în care interacţionez cu alţii de pe o poziţie de neîncredere şi alienare, şi sunt momente în care interacţiunea noastră este pe baze de încredere şi unitate. Cele două feluri de a fi se exclud reciproc. Nu pot să fiu în acelaşi timp şi aşa, şi aşa.
- Felul meu de a fi se auto-consolidează. Încrederea dă naştere la şi mai multă încredere. Neîncrederea stimulează şi mai multă neîncredere.
- Pe măsură ce îmi schimb atitudinea într-una de grijă, bunăvoinţă şi încredere, voi începe să am parte de rezultate diferite în relaţiile mele cu alţi oameni.

NOTIŢE

„Există un om care este fratele meu. Nu-i cunosc numele. Dar îi cunosc căminul şi familia, pentru că ştiu că simţim la fel."
John Denver

O SCHIMBARE PROFUNDĂ DE ATITUDINE

„Ai dreptate, pentru că eşti drept."

EXERCIŢIU
O SCHIMBARE PROFUNDĂ DE ATITUDINE

Răspundeţi la următoarele întrebări şi discutaţi-le:

1. Care a fost natura schimbării care s-a petrecut cu mama lui Erin?

2. Ce a făcut-o să se schimbe?

3. Ce efect a avut această schimbare asuupra comportamentului lui Erin?

4. Vi s-a întâmplat să treceţi printr-o schimbare profundă de atitudine, venită din inimă, faţă de cineva?

Scanned with OKEN Scanner

5. Care a fost „cauza“ acestei schimbări din inima dumneavoastră?

Un adevăr despre relaţiile noastre: ______________________________

MAMĂ, CE TE-AI SCHIMBAT DE CÂND M-AM SCHIMBAT!

„Există un om care este fratele meu. Nu-i cunosc numele. Dar îi cunosc căminul şi familia, pentru că ştiu că simţim la fel.“

John Denver

CREAREA UNOR CONDIŢII DE SIGURANŢĂ ŞI ÎNCREDERE

SCOPUL:

1. Să ascultăm şi să înţelegem corect şi fără distorsiuni mesajul comunicat de altcineva.

Să creăm un „loc sigur“ în care ceilalţi să simtă că sunt acceptaţi şi respectaţi la un nivel profund.

MODULUL 4
COMUNICARE FAŢĂ ÎN FAŢĂ

ÎN CADRUL ACESTUI MODUL:

- Veţi analiza rolul counicării în relaţiile interpersonale
- Veţi învăţa despre modalităţile alternative de a comunica/de a-i influenţa pe alţii
- Vă veţi identifica „limba naturală“ sau stilul preferat de comunicare
- Veţi înţelege consecinţele unei absenţe a dialogului

NOTIŢE

„Comunicarea este factorul cu cea mai mare amploare dintre cei ce determină tipurile de relaţii pe care un individ le are cu alţii şi ceea ce i se întâmplă în lumea unde trăieşte. Modul în care reuşeşte să supravieţuiască, modul în care ajunge la intimitate, cât de productiv este ... toate depind în foarte mare măsură de aptitudinile sale în materie de comunicare.“

Scanned with OKEN Scanner

Virginia Satir
Peoplemaking, 1972

COMUNICAREA

1. Eficacitatea noastră are legătură cu calitatea relaţiilor noastre.
2. Calitatea relaţiilor noastre depinde direct de cât de bine comunicăm cu alţii.
3. Modul prin care ne putem îmbunătăţi relaţiile este prin a ne îmbunătăţi comunicaţiile.

STILURI DE COMUNICARE

Competitiv .... Preocupare pentru sine
Empatie .... Preocupare pentru alţii
Dominare .... Insist în favoarea propriilor mele nevoi, fără să mă preocupe nevoile altora
Concesie .... Pun pe primul plan nevoile altora
Evitare .... Mă detaşez, amân confruntarea şi mă feresc de necazuri
Dialog .... Caut cea mai bună soluţie care să satisfacă nevoile celorlalţi şi pe ale mele

NOTIŢE

„Ori de câte ori alegem una sau o combinaţie dintre aceste reacţii pentru a face faţă conflictului ... ne înceţoşăm singuri discernământul interior, puterea de-a ne da seama că putem să ne controlăm vieţile."
C. K. Allen
Journey from Fear to Love, 1980

O ABSENŢĂ A DIALOGULUI

UN STUDIU DE CAZ REAL

Aşa cum multă lume ştie, Robert McNamara a fost Secretar de Stat pentru Apărare în timpul administraţiilor Kennedy şi Johnson, şi a jucat un rol-cheie în declanşarea şi escaladarea războiului din Vietnam. Pe parcursul ultimilor câţiva ani, McNamara a condus o delegaţie americană compusă din oficiali

guvernamentali şi militari, care a vizitat de opt ori Vietnamul pentru a se întâlni cu omologii lor vietnamezi, în ideea de a înţelege fostul conflict dintre cele două ţări şi a trage învăţămintele de rigoare, astfel încât să împiedice repetarea oricând în viitor a unei asemenea tragedii. În timpul întâlnirilor au fost reconstruite evenimentele războiului, pentru ca fiecare parte să înţeleagă de ce a luat deciziile pe care le-a luat. După McNamara, problema centrală a acestui război a fost „o profundă necunoaştere reciprocă". Washington-ul şi Hanoi-ul a interpretat fiecare comportamentul celuilalt într-un mod care era aproape 100% eronat cam de fiecare dată. Fiecare parte a făcut presupuneri despre cealaltă parte care în cele din urmă s-a constatat că erau false, dar care la momentul respectiv au provocat şi au întreţinut escaladarea ostilităţilor. Acest război – la fel ca multe altele, dacă nu chiar ca majoritatea! – este un exemplu pentru consecinţele pe care le are lipsa înţelegerii reciproce. Cincizeci şi opt de mii de americani nu s-au mai întors acasă de la război şi Vietnamul a pierdut 3,2 milioane de cetăţeni. Groaznic preţ am plătit, pentru incapacitatea noastră de a purta un dialog!

SIMPTOMELE UNEI LIPSE A DIALOGULUI

CONSECINŢELE UNEI LIPSE A DIALOGULUI

MODULUL 5
DIALOGUL INTERPERSONAL – PRINCIPII FUNDAMENTALE

ÎN CADRUL ACESTUI MODUL:

- Veţi înţelege definiţia şi semnificaţia dialogului interpersonal
- Veţi învăţa un model şi principiile fundamentale ale dialogului
- Veţi înţelege de ce reciprocitatea este „piatra de temelie" a dialogului
- Veţi învăţa cum să creaţi un teren al înţelegerii comune
- Veţi şti cum să rezolvaţi problemele de o manieră reciproc benefică
- Veţi face o autoevaluare a propriilor aptitudini în materie de dialog interpersonal
- Veţi primi feedback de la alţii relativ la aptitudinile dumneavoastră pentru dialog

„Disciplina învăţării în echipă începe cu dialogul, cu capacitatea membrilor unei echipe de a suspenda prezumţiile şi de a păşi pe terenul voinţei sincere de a gândi împreună."

Scanned with OKEN Scanner

Peter Senge
The Fifth Discipline, 1990

MODELUL DIALOGULUI

DIALOGUL:

Crearea unui teren de înţelegere comună, într-o atmosferă de respect şi bunăvoinţă, pentru a se ajunge la un rezultat reciproc benefic.

RECIPROCITATE .... Instituirea unei atmosfere de unitate, respect reciproc şi bunăvoinţă.
INVESTIGARE .... Încurajarea celorlalţi să-şi dezvăluie punctul de vedere şi/sau trăirea interioară.
PARTIZANAT .... Dezvăluirea propriului nostru punct de vedere şi/sau a trăirii interioare.
SINERGIE .... Ajungerea prin colaborare la un rezultat de tip câştig/câştig.

TREI OBIECTIVE ALE DIALOGULUI

1. Instituirea unui fundament de reciprocitate – o atmosferă de unitate, respect şi bunăvoinţă.
2. Construirea unui teren al înţelegerii comune – o înţelegere completă şi deplină a situaţiei din punctul de vedere al fiecărei persoane.
3. Rezolvarea problemei şi încheierea acordurilor – astfel încât toată lumea să câştige.

NOTIŢE

„E imposibil să scapi numai cu vorba din ceva în care te-a băgat purtarea ta."
Stephen Covey
Seven Habits of Highly Effective People, 1989

INSTITUIREA RECIPROCITĂŢII

Reciprocitate: Instituirea unei atmosfere de unitate, respect mutual şi bunăvoinţă.

RECIPROCITATEA	PRECEDĂ	REZOLVAREA PROBLEMELOR

UN TEST DE RECIPROCITATE

1. Cât de sigur emoţional mă simt (sau se simte cealaltă persoană)?
2. Există respect reciproc?
3. Acţionez pe baza unei atitudini de egalitate, mai degrabă decât de superioritate sau inferioritate?
4. Pot să dau şi să primesc informaţii corecte sau ele trebuie să fie filtrate?
5. Pot să fiu sincer şi neprefăcut, adică nu diplomat şi nici evaziv sau „alunecos"?
6. Mă simt mai degrabă binevoitor, decât să am resentimente?
7. Sunt preocupat de „noi" şi nu doar de „mine"?

EXERCIŢIU: EVALUAREA RECIPROCITĂŢII ÎN RELAŢIILE MELE

Identificaţi trei dintre cele mai importante relaţii ale dumneavoastră. Cu ajutorul întrebărilor de mai sus, evaluaţi gradul de reciprocitate care există în fiecare dintre aceste relaţii.

Numele	Rezumatul comentariilor

DOUĂ OBIECTIVE ALE CREĂRII UNUI TEREN DE ÎNŢELEGERE COMUNĂ

1. Să aducem la suprafaţă şi să înţelegem presupunerile şi impresiile tuturor părţilor implicate.
2. Să căutăm o realitate comună, împărtăşită de toţi.

Punctul de vedere A		Punctul de vedere B
	TEREN DE ÎNŢELEGERE COMUNĂ	
Punctul de		Punctul de

vedere D		vedere D

NOTIŢE

SINERGIE: AJUNGEREA LA UN REZULTAT DE TIP CÂŞTIG/CÂŞTIG

SINERGIE = ACŢIUNE + O ATITUDINE DE TIP CÂŞTIG/CÂŞTIG

- Rezultatul reciprocităţii este bunăvoinţa.
- Rezultatul creării unui teren de înţelegere comună este o viziune mai cuprinzătoare asupra realităţii.
- Rezultatul sinergiei este acţiunea.
- Totuşi, acţiunile întreprinse în sinergie trebuie întotdeauna să aibă la bază o atitudine de tip câştig/câştig.

O SOLUŢIE SINERGICĂ TREBUIE SĂ FIE DE TIP CÂŞTIG/CÂŞTIG

Câştig/pierdere

Atitudinea de tip câştig/pierdere se bazează pe ipoteze născute din neîncredere şi alienare. Ne simţim izolaţi de ceilalţi şi ne stabilim relaţiile în termeni de concurenţă cu alţii, din care unii ies câştigători şi alţii perdanţi. Nu avem încredere că alţii ar putea dori cu adevărat să contribuie la realizarea intereselor noastre, deci încercăm să câştigăm în detrimentul lor. Ne vine foarte greu să împărţim cu alţii recunoaşterea sau puterea. Ne impunem voinţa asupra altora şi, pe termen lung, îi facem să ne poarte resentimente şi să aibă intenţii rele faţă de noi.

Pierdere/câştig

Această mentalitate are şi ea la bază neîncrederea şi înstrăinarea. Mai degrabă decât să adoptăm o poziţie activă şi decisă faţă de ceilalţi, ne acomodăm şi cedăm în faţa dorinţelor lor, din dorinţa de a evita conflictul cu ei sau dezaprobarea lor. Ne lipseşte curajul de a ne apăra cu tărie sentimentele sau convingerile şi ne lăsăm uşor intimidaţi de alţii. Priviţi din exterior, părem să fim dispuşi la colaborare şi împăciuitori, dar preţul pe care-l plătim este unul ridicat: mânie, deprimare, însingurare şi eşecul în a obţine ceea ce ne dorim cu adevărat.

Pierdere/pierdere

Această mentalitatea se bazează şi ea tot pe neîncredere şi alienare. Atunci când ne angrenăm în interacţiuni de tip pierdere/pierdere, nu numai că încercăm să

Scanned with OKEN Scanner

avem câştig de cauză, ci şi „să ne-o plătim“ unii altora, ocazie cu care ajungem chiar să ne distrugem reciproc. Începem să fim obsedaţi de comportamentul oamenilor pe care îi considerăm „duşmani“ şi facem tot ce ne stă în putere ca să-i nenorocim. Ne lipseşte tăria convingerii interioare şi rostul sufletesc, crezând că, dacă noi nu putem fi fericiţi, atunci şi ceilalţi trebuie să fie nefericiţi.

Câştig/câştig

Această mentalitate se bazează pe încredere şi bunăvoinţă. Mai degrabă decât să vedem în ceilalţi oameni nişte duşmani ai noştri pe care trebuie să-i învingem sau nişte obiecte pe care să le manipulăm în folosul nostru, îi vedem ca pe nişte fiinţe umane în carne şi oase, cu nevoi, sentimente şi aspiraţii care seamănă cu ale noastre. Mentalitatea noastră este una a abundenţei, mai degrabă decât una a sărăciei („paharul este de jumătate plin, nu de jumătate gol“) şi, ca urmare, suntem dispuşi să împărţim cu alţii recunoaşterea, oportunitatea şi puterea, având încredere acestea ni se vor oferi şi nouă de către alţii. Succesul altcuiva nu-l diminuează cu nimic pe al nostru. Ne recunoaştem unii altora comunitatea de interese personale şi faptul că, privite lucrurile pe termen lung, vom reuşi sau vom eşua împreună.

DIALOGUL INTERPERSONAL – O EVALUARE

EXERCIŢIU

Folosind scala de mai jos, evaluaţi-vă aptitudinile de dialog interpersonal.

1 DELOC	2 RAREORI	3 UNEORI	4 ADESEORI	5 ÎNTOTDEAUNA

Pe ansamblu, în ce măsură se poate spune că:

1 2 3 (4) 5	1. Ascultaţi ca să înţelegeţi, mai degrabă decât ca să reacţionaţi?
4	2. Vă păstraţi calmul în cursul unei discuţii aprinse?
4	3. Îi invitaţi pe ceilalţi să vă împărtăşească ideile, opiniile şi preocupările lor?
2	4. Vă spuneţi cu voce tare părerea, chiar şi atunci când ştiţi că ideile dumneavoastră nu vor fi primite cu plăcere?
4	5. Căutaţi să menţineţi un echilibru de participare la discuţii?
4	6. Vă străduiţi să găsiţi alternative benefice pentru toate părţile implicate?
	7. Încercaţi să nu vă promovaţi cu prea mare insistenţă propriile

Scanned with OKEN Scanner

2	interese, atunci când ceilalţi au probleme?
3	8. Vă duceţi direct la persoana cu care aveţi o problemă şi încercaţi s-o rezolvaţi împreună?
5	9. Ascultaţi fără să vă întrerupeţi interlocutorul?
4	10. Comunicaţi sincer şi onest?
3	11. Aduceţi la lumină interesele nemărturisite şi le abordaţi direct?
4	12. Puneţi pe masă toate datele concrete, înainte de a lua o decizie?
4	13. Ascultaţi fără părtinire punctele de vedere ale celorlalţi?
5	14. Puneţi la îndoială ideile celorlalţi, atunci când este cazul?
4	15. Le permiteţi şi celorlalţi să vă pună la îndoială ideile?
3	16. Vă arătaţi dispus şi disponibil să fiţi abordat de cei care au de ridicat probleme şi temeri?
4	17. Evitaţi să recurgeţi la coerciţie sau la autoritatea conferită de funcţie, atunci când aveţi discuţii în contradictoriu?
4	18. Atacaţi problemele, mai degrabă decât personalitatea celor care le ridică?
3	19. Puneţi binele organizaţiei mai presus de interesul individual sau al grupului din care faceţi parte?
3	20. Căutaţi să clarificaţi scopul şi rezultatele dorite ale comunicării?

69 **Scor total dialog** 63 - 80

0 100

APLICAŢIE

ÎMBUNĂTĂŢIREA APTITUDINILOR MELE DE DIALOG

Răspundeţi la fiecare dintre întrebările de mai jos:

1. Pe ansamblu, cum v-aţi autoevaluat din punctul de vedere al capacităţii dumneavoastră de a folosi dialogul?

2. Cum v-au evaluat alţii?

Scanned with OKEN Scanner

3. Pentru care dintre cele trei componente definitorii ale capacităţii de dialog părerea dumneavoastră proprie este similară cu a celorlalţi?

4. Pentru care dintre cele trei componente definitorii ale capacităţii de dialog părerea dumneavoastră proprie se deosebeşte cel mai mult de a celorlalţi?

5. În ce direcţii v-ar plăcea să vă îmbunătăţiţi situaţia?

6. Care sunt câteva dintre măsurile concrete pe care le puteţi lua pentru a vă îmbunătăţi aptitudinile de dialog?

a. ____________
b. ____________
c. ____________
d. ____________
e. ____________
f. ____________

MODULUL 6
DIALOGUL INTERPERSONAL – PAŞII DE PARCURS

ÎN CADRUL ACESTUI MODUL:

- Veţi învăţa paşii dialogului
- Veţi exersa aptitudinea creării reciprocităţii
- Veţi învăţa şi veţi exersa variate aptitudini de investigare
- Veţi înţelege semnificaţia şi regulile orientative ale partizanatului
- Veţi şti cum să vă identificaţi şi să vă împărtăşiţi „coloana stângă"
- Veţi exersa utilizarea aptitudinilor pentru dialog
- Veţi identifica măsuri de îmbunătăţire a capacităţii proprii de a vă angaja într-un dialog

„Foarte adesea se pierde degeaba o groază de timp, pentru că ambele părţi au înţeles greşit datele reale ale situaţiei."
Gerard I. Nierenberg
The Art of Negotiating, 1968

PAŞII DIALOGULUI

FAZA I: INSTITUIREA RECIPROCITĂŢII

Pasul 1 – Deschideţi dialogul prin aceea că vă clarificaţi scopul şi/sau rezultatele dorite.

Pasul 2 – Clarificaţi-vă intenţia şi temerile.

- „Intenţionez/Nu intenţionez, încerc/nu încerc, vreau/nu vreau“
- „Rezervele şi/sau temerile pe care le am în legătură cu discuţia sunt…“

Pasul 3 – Examinaţi-vă şi afirmaţi-vă dorinţa fermă de reciprocitate.

- Intenţionez să fiu de ajutor, mai degrabă decât fac rău?
- Sunt dispus să-mi asum răspunderea, mai degrabă decât să învinovăţesc?
- Sunt dispus să creez condiţiile necesare pentru ca dialogul să aibă succes?
- Sunt dispus să menţin o atitudine de reciprocitate?

FAZA II: CREAREA UNUI TEREN DE ÎNŢELEGERE COMUNĂ

Pasul 4 – Investigaţi punctul de vedere al celorlalţi.

- „Care este situaţia, aşa cum o vedeţi voi (impresiile/presupunerile voastre)?“
- „Cum aţi ajuns la aceste impresii şi presupuneri?“

Pasul 5 – Susţineţi-vă clar, dar nu dogmatic, punctul propriu de vedere.

- „Iată cum consider eu că stă situaţia… (impresiile/presupunerile mele)“
- „Iată cum am ajuns eu la aceste impresii şi presupuneri…“
- Încheiaţi partizanatul cu un demers de investigare: „Prin ce vedeţi voi situaţia altfel?“

Pasul 6 – Continuaţia paşii 4 şi 5 cât timp este necesar pentru a avea un teren de înţelegere comună.

FAZA III: AJUNGEREA LA SINERGIE

Pasul 7 – Cereţi fiecărei părţi să vă spună ce este cel mai important pentru ea.

- Acest lucru stabileşte un set de criterii care trebuie să fie îndeplinite, pentru ca părţile să considere că „ au câştigat“.
- Nu este unul şi acelaşi lucru cu a căuta o soluţie.

Scanned with OKEN Scanner

Pasul 8 – Exploraţi diferite variante care pot să satisfacă nevoile tuturor părţilor.

- Împreună, puneţi-vă liber imaginaţia la bătaie pentru a veni cu posibile soluţii, după care evaluaţi aceste opţiuni comparativ cu ce este mai important pentru fiecare persoană.
- Identificaţi o soluţie (sau acele măsuri de acţiune) care vor îndeplini cel mai bine nevoile tuturor părţilor.

Pasul 9 – Cădeţi de acord asupra acţiunilor ce vor fi întreprinse de fiecare parte.

PAŞI ÎN DIRECŢIA INSTITUIRII RECIPROCITĂŢII

Reciprocitate: Crearea unei atmosfere de unitate, respect mutual şi bunăvoinţă.

PAŞII

Pasul 1 – Deschideţi dialogul prin a vă clarifica scopul şi/sau rezultatele dorite.

Pasul 2 – Clarificaţi-vă intenţia şi temerile.

- „Intenţionez/Nu intenţionez, ţin să/nu ţin să, vreau/nu vreau"
- „Rezervele şi/sau temerile pe care le am în legătură cu discuţia sunt …"

Pasul 3 – Examinaţi-vă şi afirmaţi-vă dorinţa fermă de reciprocitate.

- Intenţionez să fiu de ajutor, mai degrabă decât fac rău?
- Sunt dispus să-mi asum răspunderea, mai degrabă decât să învinovăţesc?
- Sunt dispus să creez condiţiile necesare pentru ca dialogul să aibă succes?
- Sunt dispus să menţin o atitudine de reciprocitate?

EXERCIŢIU

EXERSAREA RECIPROCITĂŢII

Citiţi situaţia descrisă mai jos şi scrieţi câteva afirmaţii care corespund celor trei paşi ai reciprocităţii în spaţiul liber de dedesubt.

Scanned with OKEN Scanner

Aveţi un coleg de serviciu care fumează în biroul lui, deşi este împotriva regulamentului de ordine interioară al firmei. Ştiţi că insul în cauză cunoaşte regulamentul şi că iniţial l-a respectat, timp de luni de zile, abia de curând începând să-l încalce. Probabil că n-aţi face mare caz de chestiune, dacă nu v-ar deranja direct şi personal, fiindcă aveţi birourile perete în perete şi fumul ajunge la dumneavoastră prin tubulatura de aerisire.

1. Deschideţi un dialog prin clarificarea intenţiei şi/sau a rezultatelor dorite de dumneavoastră:

____

____

2. Clarificaţi-vă intenţia şi/sau temerile:

____

____

3. Afirmaţi-vă dorinţa fermă de reciprocitate:

____

____

NOTIŢE

„Ne place să credem că modul în care vedem noi lumea reprezintă chiar felul în care este lumea. Atunci când (alţii) nu sunt de acord cu noi, ne simţim tentaţi să credem că ei sunt cei prost informaţi sau care au un punct de vedere distorsionat. Altfel cum ar putea să greşească atât de tare?"
Dr. Jordan Paul şi dr. Margaret Paul
Do I Have to Give Up Me to Be Loved By You?, 1983

PAŞII ÎN DIRECŢIA CREĂRII UNUI TEREN DE ÎNŢELEGERE COMUNĂ

Un teren de înţelegere comună: O înţelegere completă şi deplină a situaţiei, din punctul de vedere al fiecărei persoane.

PAŞII

Pasul 4 – Investigaţi punctul de vedere al celorlalţi.

- „Care este situaţia, aşa cum o vedeţi voi (impresiile/presupunerile voastre)?"

Scanned with OKEN Scanner

- „Cum aţi ajuns la aceste impresii şi presupuneri?"

Pasul 5 – Susţineţi-vă clar, dar nu dogmatic, punctul propriu de vedere.

- „Iată cum consider eu că stă situaţia... (impresiile/presupunerile mele)"
- „Iată cum am ajuns eu la aceste impresii şi presupuneri..."
- Încheiaţi partizanatul cu un demers de investigare: „Prin ce vedeţi voi situaţia altfel?"

Pasul 6 – Continuaţia paşii 4 şi 5 cât timp este necesar pentru a avea un teren de înţelegere comună.

INVESTIGAREA

Investigare: A-i încuraja pe ceilalţi să-şi dezvăluie punctul de vedere şi/sau trăirea interioară.

Un continuum al ascultării

AUZIRE	ASCULTARE	EMPATIE	INVESTIGARE

APTITUDINILE DE ASCULTARE

Invitare: ______________________________

Clarificare: ______________________________

Amorsare: ______________________________

PAŞII ÎN DIRECŢIA SINERGIEI

Sinergie: Ajungerea pe baze de colaborare la un rezultat de tip câştig/câştig.

PAŞII

Pasul 7 – Cereţi fiecărei părţi să vă spună ce este cel mai important pentru ea.

Scanned with OKEN Scanner

- Acest lucru stabileşte un set de criterii care trebuie să fie îndeplinite, pentru ca părţile să considere că „ au câştigat".
- Nu este unul şi acelaşi lucru cu a căuta o soluţie.

Pasul 8 – Exploraţi diferite variante care pot să satisfacă nevoile tuturor părţilor.

- Împreună, puneţi-vă liber imaginaţia la bătaie pentru a veni cu posibile soluţii, după care evaluaţi aceste opţiuni comparativ cu ce este mai important pentru fiecare persoană.
- Identificaţi o soluţie (sau acele măsuri de acţiune) care vor îndeplini cel mai bine nevoile tuturor părţilor.

Pasul 9 – Cădeţi de acord asupra acţiunilor ce vor fi întreprinse de fiecare parte.

CUM AJUNGEM LA CÂŞTIG/CÂŞTIG

SINERGIE
⇑
Convenirea celor mai bune măsuri de acţiune
⇑
Explorarea variantelor
⇑
Identificarea a ce este cel mai important
⇑
TEREN DE ÎNŢELEGERE COMUNĂ

EXERSAREA DIALOGULUI

IDEI ESENŢIALE DESPRE DIALOG
1.
2.
3.
4.
5.

EXERCIŢIU

MODULUL 7

CONTROLUL COMPORTAMENTULUI DĂUNĂTOR

ÎN CADRUL ACESTUI MODUL:

- Veţi învăţa să înfruntaţi comportamentul care nu vă îndeplineşte aşteptările
- Veţi înţelege importanţa disciplinei şi a conformării în crearea încrederii
- Veţi elabora un set de cerinţe ne-negociabile pentru cei pe care îi conduceţi
- Veţi exersa aptitudinea de strunire a comportamentului dăunător
- Veţi aplica această aptitudine la situaţii din mediul ce vă este familiar

„Înalta performanţă nu este permisivă. Fundamentul ei este disciplina născută din aşteptări înalte."
Dr. Roger K. Allen
The Center for Organizational Design, Inc.

CONTROLUL COMPORTAMENTULUI DĂUNĂTOR

Definiţie:

____

____

Controlul se foloseşte cu două condiţii:

1.
2.

Exemple:

- Felul în care se comportă o persoană trage în jos performanţa altor membri ai echipei.
- O atitudine negativă afectează serios performanţa.
- O persoană a încălcat regulile de politică sau de procedură ale firmei, într-un mod care ar putea să provoace daune sau să reducă productivitatea.
- Performanţa de muncă este sub standardele aşteptate.

Scanned with OKEN Scanner

- Probleme cronice, cum ar fi angajaţi care pierd vremea, sunt ineficienţi, dau vina în altă parte sau „păcălesc sistemul", dăunează bunei performanţe.

TREI ATITUDINI

	Înaltă performanţă O atitudine interpersonală caracterizată prin grad înalt de încredere şi colaborare.
	Stabilitate O atitudine interpersonală caracterizată prin conformare şi supunere.
	Haos O atitudine interpersonală caraterizată prin alienare şi nesupunere.

NOTIŢE

„Cu cât organizaţiile devin mai mari, cu atât se înmulţesc ocaziile ca unii dintre membrii lor individuali să se transforme în profitori – oameni care beneficiază de pe urma faptului că sunt membri ai organizaţiei, dar nu contribuie la succesul ei. Organizaţiile trebuie să se arate ferme, chiar necruţătoare, pentru a avea siguranţa că oamenii lor de la toate nivelurile fac tot ce trebuie pentru ca firma să fie competitivă."

Robert Bruce Shaw

Trust in the Balance, 1997

CERINŢE NE-NEGOCIABILE

Definiţie:

TREI CATEGORII DE CERINŢE NE-NEGOCIABILE

1.

2.

Scanned with OKEN Scanner

3.

EXEMPLE:

- Să aplici sistemul flux monobloc („o singură piesă şi o singură operaţiune o dată“)
- Să ai pregătire profesională polivalentă în plan funcţional
- Să vii la timp la program şi să rămâi permanent în spaţiile de muncă, mai puţin în timpul pauzelor
- Să-i tratezi pe ceilalţi cu respect
- Să te conformezi codului vestimentar
- Să foloseşti mănuşi, ochelari de protecţie şi cizme, atunci când lucrezi cu substanţe chimice
- Să raportezi condiţiile sau situaţiile periculoase
- Să păstrezi curăţenia la locul tău de muncă
- Să iei parte la îndeplinirea rolurilor şi a responsabilităţilor din cadrul echipei
- Să participi la şedinţele echipei şi să ajuţi la rezolvarea problemelor echipei
- Să ştii cum să citeşti şi să completezi toate raportările de producţie

APLICAŢIE
DEFINIREA CERINŢELOR NOASTRE NE-NEGOCIABILE

Identificaţi în spaţiul liber de mai jos cerinţele ne-negociabile despre care credeţi că ar îmbunătăţi stabilitatea şi succesul organizaţiei dumneavoastră.

PAŞII DE PARCURS

1. **Prin afirmaţii concrete, la obiect, spuneţi direct ce vedeţi că se întâmplă.**
2. **Arătaţi care sunt consecinţele şi ce temeri aveţi relativ la ce se întâmplă.**

În funcţie de persoană, de situaţie şi de relaţia pe care o aveţi, cereţi-i persoanei să spună ea care vor fi consecinţele, în loc s-o faceţi dumneavoastră. Nu procedaţi aşa decât dacă aveţi impresia că nu va conduce la scuze inutile sau la o înfruntare de forţe.

3. **Invitaţi persoana să comenteze şi ascultaţi.**

Este important să folosiţi aptitudinile de ascultare în această etapă. Înţelegeţi punctul de vedere al persoanei cu care vorbiţi. Fiţi dispus să recunoaşteţi că, uneori, problema este de fapt propria dumneavoastră percepţie asupra comportamentului persoanei în cauză şi că, pe parcursul acestui schimb de comunicare, s-ar putea să fie nevoie să vă corectaţi percepţia sau aşteptările.

Scanned with OKEN Scanner

Totuşi, în majoritatea timpului percepţiile dumneavoastră vor fi corecte. Aveţi grijă să nu vă lăsaţi păcălit de pretexte şi atacuri la persoană, care vă deviază de la scopul dumneavoastră: acela de a obţine angajamentul în direcţia unei performanţe îmbunătăţite. Nu aveţi nevoie să contraziceţi punctul de vedere al interlocutorului. Ascultaţi-l şi treceţi mai departe, la pasul următor. Ţineţi minte că dumneavoastră aveţi controlul asupra situaţiei.

4. **Dacă se impune, recapitulaţi-vă aşteptările în privinţa comportamentului şi/sau oferiţi informaţiile şi instruirea necesare.**
5. **Cereţi persoanei să se angajeze că-şi va îmbunătăţi comportamentul.**
6. **Confirmaţi că i-aţi auzit angajamentul şi daţi-i de ştire că îl apreciaţi.**

„Obiectivul central (al strunirii) este acela de a-i pune pe oameni faţă în faţă cu consecinţele comportamentului lor distructiv."
C. Kay Allen
Journey from Fear to Love

APLICAŢIE

EXERCIŢIU DE STRUNIRE ÎN MEDIUL UZUAL

Identificaţi o persoană cu care aveţi nevoie să folosiţi aptitudinea strunirii şi scrieţi ce anume aţi putea să spuneţi, în fiecare dintre etapele menţionate mai jos:

Persoana: ______________________________

1. Prin afirmaţii concrete, la obiect, spuneţi direct ce vedeţi că se întâmplă.

____

____

2. Arătaţi care sunt consecinţele şi ce temeri aveţi relativ la ce se întâmplă.

____

____

3. Invitaţi persoana să comenteze şi ascultaţi. (Care este previziunea dumneavoastră în legătură cu felul în care s-ar putea să răspundă?)

Scanned with OKEN Scanner

4. Dacă se impune, recapitulaţi-vă aşteptările în privinţa comportamentului şi/sau oferiţi informaţiile şi instruirea necesare.

5. Cereţi persoanei să se angajeze că-şi va îmbunătăţi comportamentul.

6. Confirmaţi că i-aţi auzit angajamentul şi daţi-i de ştire că îl apreciaţi.

Ce ar putea să nu meargă bine?	Răspunsul meu la ce ar putea să nu meargă bine:

MODULUL 8
ÎNTĂRIREA RELAŢIILOR NOASTRE
ÎN CADRUL ACESTUI MODUL:

- Veţi înţelege caracteristicile şi consecinţele co-dependenţei
- Veţi înţelege diferenţa dintre responsabilitatea pentru şi responsabilitatea faţă de altcineva
- Veţi învăţa un crez pentru relaţiile dumneavoastră
- Veţi afla ce anume faceţi care îi fragilizează pe alţii, deşi intenţia dumneavoastră este să-i ajutaţi
- Veţi învăţa procesul valorizării, în chip de aptitudine pentru întărirea altora
- Veţi evalua ce anume faceţi pentru a-i întări pe alţii în relaţiile dumneavoastră
- Veţi înţelege cum se poate folosi contractarea pentru a vă întări pe dumneavoastră înşivă, dar şi pe alţii

Scanned with OKEN Scanner

„Cei mai mulţi dintre noi nu avem relaţii, ci luăm ostatici."
Autor anonim, Asociaţia pentru familiile afectate de alcoolism Al-anon

CO-DEPENDENŢA

Definiţie:

RESPONSABILITATE EXCESIVĂ PENTRU ALŢII

Grijuliu: Sunt responsabil pentru suferinţa altcuiva sau pentru consecinţele comportamentului său şi încerc să-l determin să se simtă mai bine sau să înlătur consecinţele a ceea ce a făcut.

Autoritar: Îmi iau responsabilitatea să-i determin pe ceilalţi să facă lucrurile pe care eu cred că „ar trebui" sau „s-ar cuveni" să le facă, în conformitate cu aşteptările mele.

DEFICIT DE RESPONSABILITATE PENTRU SINE

Dependent: „Am nevoie" şi mi se pare normal ca alţi oameni să aibă grijă de mine. Am impresia că sunt incapabil să-mi satisfac propriile nevoi şi dorinţe.

Doritor să plac: Ceea ce simt faţă de mine însumi depinde de cât de mult am impresia că mă plac ceilalţi şi îmi modific comportamentul pentru a evita dezaprobarea şi respingerea.

Martir: Am credinţa că „oamenii buni" pun nevoile altora înaintea propriilor nevoi, deci ignor ceea ce am eu nevoie şi ceea ce doresc, pentru a-i sluji pe ceilalţi şi a mă sacrifica spre binele lor.

COMPORTAMENTE ALE CO-DEPENDENŢEI

„Deficitare"

- Mă simt bine dacă îţi sunt simpatic şi mă simt prost dacă nu mă placi.
- Sunt mai atent la sentimentele şi nevoile tale, decât la ale mele.

Scanned with OKEN Scanner

- Cercul meu social se micşorează, pe măsură ce devin mai implicat în relaţia cu tine.
- Sistemul meu de valori este mai puţin important decât legătura cu tine.
- Probabil că voi accepta daruri de care n-am nevoie sau pe care nu le doresc, doar ca să-ţi fac plăcere.
- Nu observ atunci când cineva îmi invadează spaţiul personal.
- Aştept de la tine să-mi îndeplineşti nevoile.

„Excesive"

- Mare parte din atenţia mea se îndreaptă spre tine.
- Trebuie ca tu să fii, să te simţi sau să gândeşti într-un anume fel, pentru ca eu să mă simt bine.
- Sunt mulţumit de mine însumi dacă pot să-ţi rezolv problema sau să-ţi uşurez suferinţa.
- Cred că ştiu ce e mai bine pentru tine.
- Încerc să-ţi anticipez nevoile.
- Te pedepsesc, dacă nu faci ceea ce doresc eu.
- Probabil că mă voi simţi prost, dacă ţie nu-ţi merge bine.

„Nu stă în puterea mea să fac nimic în totalitate mai bine pentru oricine altcineva. Pot să dau o mână de ajutor, dar nu pot face ca totul să fie mai bine."

Gary B. Lundberg şi Joy Saunders Lundberg

I Don't Have to Make Everything All Better, 1995

RESPONSABILITATE SĂNĂTOASĂ ŞI NESĂNĂTOASĂ

APLICAŢIE
EVALUAREA ROLULUI MEU

Identificaţi maximum trei roluri de co-dependenţă pe care le jucaţi uneori şi scrieţi-le în coloana din stânga a tabelului de mai jos. Apoi descrieţi cum, când şi cu cine jucaţi aceste roluri.

Rol de co-dependenţă	Cum fac acest lucru?

*Dacă mă simt responsabil <u>pentru</u> alții…	Dacă mă simt responsabil <u>față de</u> alții…
Caut să… repar rezolv protejez salvez controlez	Caut să… arăt empatie încurajez susțin arăt dragoste ascult
Mă simt… obosit îngrijorat temător neapreciat	Mă simt relaxat încrezător sigur pe mine apreciat
Vreau de la tine să te ridici la înălțimea așteptărilor mele	Am încredere în tine că te vei ridica la înălțimea propriilor tale așteptări
Trebuie să manipulez, pentru a avea siguranța că lucrurile se termină cu bine	Preocuparea mea este să mă bucur de relația dintre noi

NOTIȚE

UN CREZ PENTRU RELAȚIILE MELE

	VIZIUNE COMUNĂ	
RESPONSABILITATE		**RESPECT**

Îmi recunosc importanța în cadrul relațiilor noastre. Știu că pot să particip la relațiile noastre într-un mod care întărește sau, dimpotrivă, într-un mod care fragilizează. Aleg să fiu în cadrul relațiilor noastre într-un mod care întărește și mă angajez să trăiesc în armonie cu următoarele principii:

Îmi accept responsabilitatea pentru mine însumi, pentru atitudinile mele, pentru ceea ce comunic și pentru comportamentul meu. Îmi recunosc responsabilitatea

Scanned with OKEN Scanner

pentru propriile alegeri şi pentru rezultatele vieţii mele. Atunci când lucrurile nu merg bine, fac alegeri stabilizante care să corecteze problema, mai degrabă decât să găsesc scuze sau să dau vina în altă parte.

Te respect pe tine, îţi respect autonomia şi drepturile. Îţi dau voie să ai propriile gânduri, sentimente, nevoi şi dorinţe, şi să-ţi faci propriile alegeri. Te sprijin în mod activ să-ţi atingi scopurile şi să-ţi îndeplineşti idealul.

Recunosc interesele noastre comune şi mă simt dator să interacţionez cu tine în moduri care să ne întărească pe amândoi. Cooperez cu tine pentru definirea şi materializarea viziunii noastre comune. Când apar diferenţe de opinie, conflicte sau motive de nemulţumire între noi, comunic deschis şi onest cu tine despre ele, fără să blamez, şi mă angajez să ajungem la o soluţie care să fie cea mai bună pentru amândoi.

Prin angajamentul meu faţă de acest crez, tu şi cu mine putem să creăm o relaţie solidă, care să aibă drept rezultat respectul reciproc, încrederea şi senzaţia de bine.

APLICAŢIE
CREZUL PUS ÎN APLICARE

Gândiţi-vă la 2 sau 3 relaţii care sunt importante pentru dumneavoastră şi răspundeţi la întrebările de mai jos, pentru a vă evalua rolul din cadrul fiecărei relaţii.

1. În ce grad vă asumaţi responsabilitatea pentru atitudinile, comunicarea şi comportamentul dumneavoastră din cadrul acestei relaţii?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GRAD SCĂZUT									GRAD ÎNALT

2. În ce grad manifestaţi respect şi preţuire faţă de cealaltă persoană din relaţie?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GRAD SCĂZUT									GRAD ÎNALT

3. În ce măsură se poate spune că folosiţi strategii de tip câştig/câştig pentru a ajunge la o viziune comună?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GRAD SCĂZUT									GRAD ÎNALT

NOTIŢE

„Dacă îi dai cuiva un peşte, va avea de mâncare pentru o zi. Dacă îl înveţi să pescuiască, va avea de mâncare pentru toată viaţa."

Proverb japonez

CE FRAGILIZEAZĂ ŞI CE ÎNTĂREŞTE

COMPORTAMENTE CARE FRAGILIZEAZĂ (Atunci când intenţia noastră este să ajutăm)

A arăta simpatie: Comunică milă şi justifică sentimentele şi reacţiile persoanei faţă de care este arătată. Îi recompensează pe oameni pentru faptul că se simt prost, în loc să ia măsuri active.

A da sfaturi („indicaţii preţioase"): De obicei, vor fi respinse. S-ar putea să nu se potrivească cu situaţia persoanei respective. Chiar dacă nu sunt respinse, această atitudine stimulează dependenţa şi lipsa încrederii în forţele proprii.

A „repara": Echivalează cu a face pentru celălalt ceva ce ar putea face şi el însuşi. Comunică faptul că persoana respectivă este mai puţin capabilă decât tine şi o priveează de ocazia de a învăţa şi a evolua.

A salva: De obicei, „salvatorul" face acest lucru pentru a se simţi el mai bine şi nu-l capacitează pe cel ajutat să-şi exprime sentimentele şi să-şi asume responsabilitatea pentru rezolvarea problemei.

A crea un triunghi relaţional (triangulaţie): În loc să discutăm direct cu persoana a cărei situaţie ne îngrijorează, ne ducem să vorbim cu alţii, fără să-i spunem, punând astfel bazele unei atmosfere a „jocurilor ascunse" şi a lipsei de onestitate.

PROCESUL VALORIZĂRII – O APTITUDINE CARE ÎNTĂREŞTE

Valorizarea:

____

____

Valorizarea este o alternativă la comportamentele fragilizante, pentru că plasează resppnsabilitatea pentru rezolvarea unei probleme pe umerii persoanei care are problema, ajutând-o astfel să-şi dezvolte capacitatea de a face faţă dificultăţilor vieţii.

Obiectivele valorizării:

1. Plasarea responsabilităţii acolo unde îi este locul. Această aptitudine menţine responsabilitatea asupra individului care „are“ problema, prin aceea că ne ajută să ne concentrăm pe ceea ce este şi ceea ce nu este în puterea noastră, înlăturând tendinţa spre a da vina pe alţii sau de a găsi scuze.

2. Explorarea consecinţelor. Ne ajută să examinăm efectele şi consecinţele comportamentului nostru curent şi să stabilim dacă acesta este lucrul pe care ni-l dorim.

3. Explorarea propriului interes. Adeseori, propriul nostru interes este fie vag perceput, fie întemeiat pe o viziune foarte îngustă. Prin valorizare, ne gândim la rezultatele care sunt spre binele nostru pe termen lung şi le clarificăm.

ETAPELE VALORIZĂRII
O CERINŢĂ PRELIMINARĂ PENTRU VALORIZARE:

____

____

ETAPELE:

1. Ce simţi în legătură cu felul în care merg lucrurile (sau în legătură cu __________)? Răspunsul s-ar putea să fie deja cunoscut sau evident. Dacă da, atunci nu este necesar să întrebaţi explicit acest lucru. Totuşi, trebuie să existe

insatisfacţie faţă de starea prezentă de fapt, pentru a putea continua cu celelalte întrebări de valorizare.

2. Ce se va întâmpla, dacă lucrurile continuă să meargă la fel ca în prezent? Aceasta este o etapă de explorare a consecinţelor, care ne cere să ne uităm la efectele comportamentului nostru sau ale situaţiei şi să vedem dacă ele sunt sau nu în interesul nostru. De asemenea, ne ajută să vedem preţurile pe care le plătim pentru felul în care sunt lucrurile acum. Această întrebare poate fi formulată, probabil, în mai multe moduri.

3. Acesta este lucrul pe care îl doreşti? Adeseori, obţinem unele câştiguri pe termen scurt din comportamentul nostru, dar pe termen lung plătim un preţ. Atunci când ni se cere să reflectăm cu onestitate la ceea ce se întâmplă, începem să ne dăm seama că avem şi de pierdut, nu numai de câştigat. Această etapă reprezintă stimulentul în direcţia schimbării.

4. Cum ţi-ar plăcea să fie? Această etapă este una de explorare a variantelor. Este o ocazie pentru noi de a lua în considerare diferite opţiuni şi de a începe să ne lărgim plaja de acoperire a interesului propriu.

5. Ce poţi face ca să realizezi acest lucru? Această etapă plasează responsabilitatea acolo unde îi este locul. În etapa numărul 4 începem să ne gândim la ceea ce ne dorim şi cum ar putea lucrurile să stea altfel. Acum, devine necesar să discutăm despre ce măsuri concrete putem să luăm pentru ca acest lucru să se întâmple. Reacţia noastră iniţială, atunci când ne confruntăm cu această întrebare, este să dăm vina pe ceva sau pe cineva şi să vorbim despre ce ar putea sau ar trebui să facă alţii, nu noi. Este necesar să rămânem concentraţi pe aspectele asupra cărora avem putere control noi înşine şi pe cele asupra cărora n-avem putere de control.

6. Ce probleme sau obstacole este probabil să întâmpini? Aceasta este o ocazie de a explora realitatea problemelor pe care le vom întâmpina şi de a anticipa dinainte modul în care le vom răspunde. Trebuie să analizăm atent obstacolele şi greutăţile, şi să plănuim dinainte ce vom face pentru a le depăşi. Dacă putem face acest lucru, impactul lor asupra noastră va fi mult mai mic.

7. Care este angajamentul sau planul tău final? Această etapă impune luarea unui angajament final şi concret. Ea trebuie să includă un ţel sau o măsură de acţiune ce urmează a fi luată, activităţi sau resurse pentru îndeplinirea planului,

Scanned with OKEN Scanner

repartizarea răspunderii (dacă este vorba de mai mult de o persoană) şi termene de timp până la care să se realizeze cele plănuite. Trebuie să se prevadă momente în timp pentru reunire şi analizarea progreselor înregistrate.

CUM ÎI ÎNTĂRIM PE ALŢII

CE ANUME FACEM PENTRU:

A afirma preţuirea:	„Admir/respect…“
A sprijini:	• Creez condiţii de siguranţă şi încredere • Ascult cu empatie şi folosesc aptitudinile de investigare • Întreb: „Ce pot face ca să te sprijin?“
A întări:	• Pun întrebări de valorizare • Strunesc comportamentul dăunător • Învăţ pe alţii şi le servesc drept mentor

EXERCIŢIU

CUM ÎI ÎNTĂRIM PE ALŢII

Gândiţi-vă la câteva dintre cele mai importante relaţii ale dumneavoastră şi scrieţi ce puteţi face pentru a le afirma, a le sprijini şi a le întări.

Persoana	Ce pot face ca să-mi afirm preţuirea, să sprijin, să întăresc

CONTRACTAREA

Contractarea înseamnă să încheiem acorduri concrete şi specifice, având ca obiect să ne sprijinim unul pe celălalt şi să ne facem răspunzători pentru punerea în aplicare a viziunii şi a angajamentelor noastre.

Scanned with OKEN Scanner

APAVITAL
o parte din viata ta

Proiect PHARE 2006/018-147.04.02.02.01.106
Titlul: *Planificare succesorală – sistem eficient de management al resurselor umane*

COEZIUNE ECONOMICĂ ŞI SOCIALĂ
DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE
Promovarea învăţării pe parcursul întregii vieţi, pentru calificarea şi recalificarea forţei de muncă
Linia de buget: PHARE 2006/018-147.04.02
Referinţa: 03

CONTRACT DE EVALUARE ŞI INSTRUIRE

Art. 1 Părţile contractante

A. SC APAVITAL SA Iaşi, cu sediul în Iaşi str. Mihail Costăchescu nr. 6, judeţul Iaşi, înregistrată la Registrul Comerţului sub nr. J/22/1/1991, CUI 1959768, avînd contul nr. RO54ABNA2400264100190205, deschis la RBS Bank România, reprezentată prin dl Ion TOMA – director general, în calitate de furnizor indirect de evaluare şi/sau instruire în cadrul proiectului **Phare 2006/018-147.04.02.02.01.106,** denumit în continuare **furnizor**

B. Dl/Dna ______________________________ angajat al SC APAVITAL SA Iaşi în funcţia/meseria de ____________ având marca ________, cu domiciliul în __________, str. ______________________________, nr. ______, bl. ________, sc. ______, et. ______, judeţul __________, telefon ____________________, în calitate de beneficiar de evaluare şi/sau instruire, denumit în continuare **beneficiar**

Art. 2. Obiectul contractului

Obiectul prezentului contract îl constituie prestarea de către furnizor – prin intermediul partenerului:

- O SC MANAGEMENT DESIGN SRL
- O SC CODECS SA

a serviciului de

- O evaluare
- O instruire

prin susţinerea cursului ____
____.

Art. 3. Durata contractului

Durata contractului este de ________ ore reprezentând pregătire teoretică şi/sau evaluare; derularea contractului se va efectua în perioada ____________________.

Art. 4. Valoarea contractului

Participarea la evaluare/instruire este gratuită; beneficiarul de evaluare/instruire nu va susţine financiar nici o etapă din cadrul acestui program, fondurile necesare fiind alocate prin proiectul PHARE menţionat la art. 1.

Art. 5. Obligaţiile părţilor

Scanned with OKEN Scanner

A. Furnizorul se obligă:

- Să presteze serviciile de evaluare/instruire, cu respectarea normelor legale și a metodologiilor în materie, punând accent pe calitatea instruirii;
- Să asigure resursele umane, materiale, tehnice sau altele asemenea necesare desfășurării în bune condițiuni a activității de evaluare/instruire;
- Să asigure finalizarea procesului de instruire și completarea chestionarelor de evaluare la terminarea stagiului de pregătire;
- Să nu impună beneficiarului să participe la alte activități decât cele prevăzute în programul de evaluare/instruire;
- Să elibereze – după caz – certificat/diplomă de participare la curs.

B. Beneficiarul se obligă:

- Să frecventeze programul de evaluare/instruire pe întreaga perioadă. Înregistrarea a mai mult de 50% absențe din durata totală a programului, conduce la pierderea dreptului beneficiarului de a i se acorda certificatul/diploma de participare la curs;
- Să utilizeze resursele materiale, tehnice și alte asemenea potrivit scopului și destinației acestora și numai în cadrul procesului de evaluare/instruire, evitând degradarea, deteriorarea sau distrugerea acestora;
- Să păstreze ordinea, curățenia și disciplina pe parcursul frecventării sesiunilor de evaluare și programelor de instruire;
- Să respecte normele privind sănătatea și securitatea muncii.

Art. 5. Răspunderea contractuală

Pentru nerespectarea clauzelor prezentului contract, pentru neexecutarea sau executarea necorespunzătoare a contractului, partea vinovată răspunde potrivit legii.

Art. 6. Soluționarea litigiilor

Părțile contractuale vor depune toate diligențele pentru rezolvarea pe cale amiabilă a neînțelegerilor ce se pot ivi între ele cu ocazia executării contractului. Dacă rezolvarea pe cale amiabilă nu este posibilă, părțile se pot adresa instanței de judecată competentă, potrivit legii.

Art. 7. Clauze finale

Prezentul contract reprezintă voința părților și a fost încheiat în 2 (două) exemplare originale, câte unul pentru fiecare parte contractantă.

Furnizor | Beneficiar

SC APAVITAL SA
Ion TOMA
Director general

Vasile Enia
Șef birou juridic

CODECS
Puterea Cunoaşterii

Proiect PHARE 2006/018-147.04.02.02.01.106
Titlul: *Planificare succesorală – sistem eficient de management al resurselor umane*

COEZIUNE ECONOMICĂ ŞI SOCIALĂ
DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE
Promovarea învăţării pe parcursul întregii vieţi, pentru calificarea şi recalificarea forţei de muncă
Linia de buget: PHARE 2006/018-147.04.02
Referinţa: 03

Stimate domnule/~~doamnă~~ ...Ştefan Andi DUMITRAŞ

În perioada 2.12.2008 – 30.11.2009, S.C. APAVITAL S.A Iaşi implementează în parteneriat cu CODECS proiectul PHARE "Planificare succesorală – sistem eficient de management al resurselor umane".
Având în vedere preocuparea permanentă a S.C. Apavital S.A Iaşi pentru dezvoltarea competenţelor dumneavoastră profesionale şi manageriale, avem plăcerea de a vă informa că în luna august veţi participa la un program de training pe tema Leadership, care se va desfăşura în cadrul proiectului mai sus menţionat.

În cadrul acestui modul veţi învăţa:

- *Cum să vă asumaţi un rol de leadership în organizaţia dumneavoastră, neluând în considerare poziţia pe care o deţineţi.*
- *Cum să rezolvaţi probleme şi cum să interveniţi atunci când e nevoie şi/sau când e momentul potrivit.*
- *Cum să aveţi o atitudine proactivă care adaugă valoare interacţiunii cu clienţii, colegii şi angajatorul dumneavoastră.*

Pentru a adapta suportul de curs şi programul la specificul organizaţiei, muncii, experienţei şi pregătirii dumneavoastră vă rugăm să acordaţi câteva minute din timpul dumneavoastră pentru a răspunde cu responsabilitate şi sinceritate la următoarele întrebări.

Vă mulţumim pentru sinceritate şi disponibilitate

Delia Andrieş
Lector CODECS

Neculai Fântânaru
Manager proiect

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

1. Descrieţi două situaţii sau circumstanţe în care dumneavoastră aţi demonstrat comportamente de leadership

- ______________________________
  ____
  ____
- ______________________________
  ____
  ____

2. Ce impact a avut acest comportament asupra celorlalţi (clienţi/ echipă)?

____
____

3. Descrieţi o situaţie în care aţi stabilit noi standarde de excelenţă pentru echipa sau departamentul dumneavoastră.

____
____

4. Descrieţi un mod în care aţi arătat simţul de mândrie faţă de munca făcută sau faţă de departamentul vostru.

____
____

5. În ce feluri i-aţi lăudat, evidenţiat şi premiat pe ceilalţi recent cu scopul de a-i face să se simtă importanţi? Enumeraţi câteva exemple mai jos :

a. ____________________

____

b. ____________________

____

c. ____________________

____

6. Ce impact au avut cuvintele sau acţiunile dumneavoastră asupra persoanei apreciate?

____

____

7. Care a fost ultimul compliment primit la serviciu?

____

____

Cum aţi răspuns la acest compliment?

____

____

8. Descrieţi o situaţie în care dv. aţi demonstrat dorinţa de a-i ajuta pe ceilalţi intervenind în a-l sprijini pe un alt angajat, chiar dacă nu a fost "treaba dumneavoastră."

Scanned with OKEN Scanner

____

____

9. Ce impact au avut acţiunile dumneavoastră ?

____

____

10. Descrieţi o situaţie în care aţi construit o relaţie bună, când aţi dat prioritate binelui echipei în locul realizărilor personale.

____

____

11. Descrieţi un eveniment recent în care aţi comunicat eficient afirmându-vă clar preferinţele, mai degrabă decât aşteptând de la vreun coleg sau colaborator să vă citească gândurile.

____

____

12. De ce ar fi unii colegi reţinuţi în a-şi exprima nevoile, dorinţele şi preferinţele într-un mod deschis?

____

____

Va multumim încă odată pentru onestitate şi disponibilitate

Reţineţi, abilităţile de leadership sunt abilităţi de viaţă. Organizaţiile de astăzi au nevoie de angajaţi care sunt pregătiţi şi sunt dornici să conducă fără prea multe pregătiri.

Scanned with OKEN Scanner

CODECS
Puterea Cunoaşterii

COEZIUNE ECONOMICĂ ŞI SOCIALĂ
DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE
Promovarea învăţării pe parcursul întregii vieţi, pentru calificarea şi recalificarea forţei de muncă
Linia de buget: PHARE 2006/018-147.04.02
Referinţa: 03

Proiect PHARE 2006/018-147.04.02.02.01.106
Titlul: ***Planificare succesorală – sistem eficient de management al resurselor umane***

August 2009

Stimate domnule/ ~~Stimată doamnă~~ MUNTEANU Andrei Traian.........

După cum ştiţi, în perioada 2.12.2008-30.11.2009, SC APAVITAL SA Iaşi implementează în parteneriat cu CODECS proiectul PHARE "Planificare succesorală – sistem eficient de management al resurselor umane".

Mă bucur deci să vă întâlnesc printre participanţii la programul *Factorul Încredere: crearea unor relaţii de tip câştig/câştig, din cadrul proiectului PHARE 2006/018-147.04.02.02.01.106*. Cursul se va desfăşura în zilele de 16 şi 17 septembrie 2009 orele $9.^{00}$, la Centrul de formare al APAVITAL din incinta staţiei Şorogari.

Obiectivele programului sunt:

- Să înţelegeţi elementele fundamentale ale încrederii şi cum se edifică încrederea prin onestitate şi bună credinţă
- Să vă identificaţi tiparele de atitudine conspirativă care vă şubrezesc relaţiile cu ceilalţi
- Să învăţaţi cele patru stiluri de comunicare şi de influenţare a celorlalţi
- Să vă dezvoltaţi abilitatea de a aborda deschis slaba performanţă şi problemele de comportament
- Să învăţaţi cum să interacţionaţi cu ceilalţi în modalităţi care întăresc încrederea.

Pe durata programului, vă invit să răspundeţi la două chestionare diferite, unul pe tema încrederii, iar celălalt având ca subiect dialogul interpersonal. În plus, doi colegi de-ai dumneavoastră vor completa şi ei chestionarele, înainte de începerea programului, iar dumneavoastră veţi primi acest feedback din partea lor în timpul programului.

Cele două persoane care vă dau feedback sunt colegi cu care interacţionaţi în mod regulat. Aceste persoane vor fi alese cu ajutorul şefului dumneavoastră (sau al altui membru din organizaţie care vă cunoaşte bine reţeaua de relaţii profesionale).

Feedback-ul lor va fi unul anonim şi confidenţial, drept pentru care vor trebui sa completeze chestionarele şi să le returneze în plic închis către Domnul Fântânaru, care apoi va face să-mi parvină aceste plicuri anterior etapei de training. Dupa aceea, eu voi înmâna personal plicurile în timpul modulelor corespunzătoare şi numai dumneavoastră veţi putea să vedeţi rezultatele. Dumneavoastră veţi rezuma acest feedback în cursul unui exerciţiu practic şi, astfel, veţi putea să faceţi comparatii între felul în care vă vedeţi şi felul în care vă văd alţii.

Aştept cu interes întâlnirea noastră în care vom putea discuta şi înţelege mai bine acest important subiect al încrederii şi al edificării unor relaţii de câştig reciproc.

Cu sinceritate,

Letiţia Lucescu

Scanned with OKEN Scanner